

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obchodní firmy

Business Firm Employee Education and Development System

Student: Ivo Polášek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Ivo Polášek**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obchodní firmy**
Business Firm Employee Education and Development System

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika obchodní firmy
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v obchodní firmě
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013

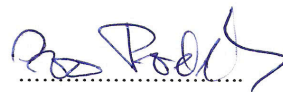


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 10.5.2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ivo Polášek', written over a dotted line.

Ivo Polášek

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Petře Horváthové, PhD. za pomoc, odborné rady a čas, který mi věnovala při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska.....	7
2.1	Lidský potenciál	7
2.2	Lidský kapitál	8
2.3	Lidské zdroje	8
2.3.1	Řízení lidských zdrojů	9
2.3.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2.3.3	Strategické řízení lidských zdrojů.....	12
2.3.4	Cíle strategického řízení lidských zdrojů.....	12
2.4	Personální činnosti.....	13
2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	14
2.5.1	Definice rozvoje pracovníků.....	15
2.5.2	Cíle rozvoje.....	15
2.6	Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	23
2.6.1	Systematické vzdělání pracovníků v organizaci	23
2.6.2	Identifikace potřeb vzdělávání.....	24
2.6.3	Plánování vzdělávání	27
2.6.4	Realizace vzdělávacího procesu	33
2.6.5	Vyhodnocování výsledů vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů	36
2.6.6	Vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků k jiným personálním činnostem	41
2.6.7	Role personalistů a vedoucích pracovníků ve vzdělávání a rozvoji	42

3	Charakteristika obchodní firmy.....	44
3.1	Základní informace o společnosti.....	44
3.1.1	Historie.....	44
3.2	Cíle společnosti.....	45
3.3	Organizační struktura společnosti	45
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v obchodní firmě	50
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
4.2	Rozhovor s manažerem	59
5	Návrhy a doporučení	62
6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam zkratk.....	69
	Seznam příloh.....	4

1 Úvod

„Vzdělání je to, co nám zůstane, když zapomeneme všechno, co jsme se naučili ve škole.“

Karel Čapek

V současné době, která neustále vyvíjí tlak na růst konkurenceschopnosti, jenž dopadá na firmy působící na trhu a jejím prostřednictvím i na zaměstnance, kteří už nejsou s to, vystačit si pouze se vzděláním získaným ve škole a jsou tedy nuceni své znalosti, dovednosti a schopnosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, by vzdělávání obecně nemělo být procesem, který by měl končit po absolvování školy, ale měl by být procesem celoživotním, systematickým a efektivně řízeným, aby na tyto neustále se měnící podmínky a tlaky byl schopen pružně reagovat. Důležitost systematické a efektivní koncepce vzdělávání by měla být prioritou každé organizace, která si chce na trhu udržet své postavení v následující dekádě. Vývoj situace je neúprosný a pro země z evropského regionu neskýtá žádné pozitivní vyhlídky do budoucna v tom smyslu, že nejsme schopni cenové konkurence výrobků, či služeb z Asie. Jediná oblast, ve které se dokážeme odlišit je rozvoj lidského kapitálu, prostřednictvím kterého dokážeme získat určitou konkurenční výhodu např. ve formě patentů, či inovací.

Každá organizace se skládá ze zdrojů materiálních, finančních, informačních a lidských. Ovšem lidský zdroj je to nejcennější co organizace může vlastnit, jedině ten totiž dokáže využít všech současných poznatků k vytvoření určité přidané hodnoty, a proto je třeba do tohoto zdroje investovat a vzdělávat jej. Je třeba si však uvědomit, že nelze od vzdělávání očekávat okamžité výsledky v krátkodobém horizontu, mělo by se jednat o proces dlouhodobý a i k výsledkům z tohoto dlouhodobého pozorování pak bude problém přiřadit konkrétní vzdělávací aktivity, které k těmto výsledkům vedly.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř částí. V první, teoretické části, kde jsou vysvětleny jednotlivá teoretická východiska a poznatky, se vychází především z odborné literatury. Na tuto část navazuje popis a charakteristika zkoumané firmy, která přechází do oddílu, ve kterém je analyzován současný stav systému vzdělávání. V následující části pak jsou popsány návrhy a doporučení, které vychází z analýzy této současné situace.

Cílem práce je analyzovat současný systém vzdělávání a na základě získaných údajů navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení tohoto systému.

2 Teoretická východiska

Tato část se zabývá teoretickými poznatky, jako je lidský potenciál, kapitál, zdroj. Dále řízení těchto zdrojů a úkoly tohoto řízení. Strategické řízení lidských zdrojů a úkoly tohoto strategického řízení. Popisem jednotlivých bodů personální činnosti. Vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a systematickým vzděláváním pracovníků.

2.1 Lidský potenciál

Lidským potenciálem označujeme celkovou schopnost člověka, zaměstnance podílet se na plnění pracovních úkolů.

Namísto pojmu personál dnes užíváme lidské zdroje, už nehovoříme o zaměstnancích ale o intelektuálním, lidském a sociálním potenciálu organizace.

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit a uvést do pohybu a využívat

- Materiální zdroje,
- Finanční zdroje,
- Lidské zdroje,
- Informační zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Jelikož jsou materiální a finanční zdroje sami o sobě k ničemu, to z důvodu, že se jedná o neživé zdroje, musí tu být někdo, kdo je uvede do pohybu a oživí. Tímto oživovatelem jsou lidské zdroje, které plní funkci motoru a tím udržují organizaci v chodu. Uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv, je první podmínkou úspěšnosti podniku. Jestliže jsou lidské zdroje motorem, pak palivem pro tento motor jsou informační zdroje. V případě lidí se jedná o znalosti a dovednosti, kterými jsou vybaveni. (Koubek, 2009)

2.2 Lidský kapitál

Definovat lidský kapitál můžeme jako znalosti, které si zaměstnanci odnáší s sebou poté, co opouštějí organizaci. Zahrnuje znalosti, zkušenosti dovednosti a schopnosti lidí. Některé z těchto znalostí se mohou týkat výhradně jednotlivce, jiné mohou být obecné. Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know-how, týmová kapacita, předchozí zkušenosti, flexibilita zaměstnanců, pracovní motivace a spokojenost, schopnost učit se, loajalita, formální školení a vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

Lidský kapitál se dá charakterizovat i jako souhrn získaných znalostí, schopností, dovedností, zkušeností, návyků a energie, kterými lidé disponují a v průběhu určitého období mohou využít k výrobě určitých produktů. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Lidé jsou právě ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Pro úspěšné a dlouhodobé působení podniku na trhu je splnění všech těchto předpokladů nevyhnutelné.

Rozvoj vědomostí, schopností a znalostí člověka pokládáme za zvláštní formu kapitálu proto, z důvodu poměrně značné náročnosti na materiální zdroje. Ten kdo touto formou kapitálu disponuje a využívá ji, dostává za něj podobně jako u fyzického kapitálu určitý důchod. Specifikum lidského kapitálu spočívá v jeho neodlučitelnosti s nositelem – jednotlivcem a v důsledku jej není možné odcizit nebo prodat. Z důvodu neexistence speciálního trhu lidského kapitálu, může jeho nositel tento kapitál pronajímat na trhu práce. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

2.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje rozhodují o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku, představují ten nejcennější a v rozvinuté tržní ekonomice zpravidla i nejdražší zdroj.

První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty lidí, lidských zdrojů a toho, že lidské zdroje představují pro podnik největší bohatství, které je třeba vzdělávat, rozvíjet a řídit. (Koubek 2000)

„Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 28)

2.3.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také úlohou manažerů. Toto nové postavení personální práce vyjadřuje významnost člověka, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu ve formě pracovní síly.“ (Koubek, 2009, str. 15)

„V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu
- uplatnění strategického přístupu- takového v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.“ (Armstrong 1999, str. 149)

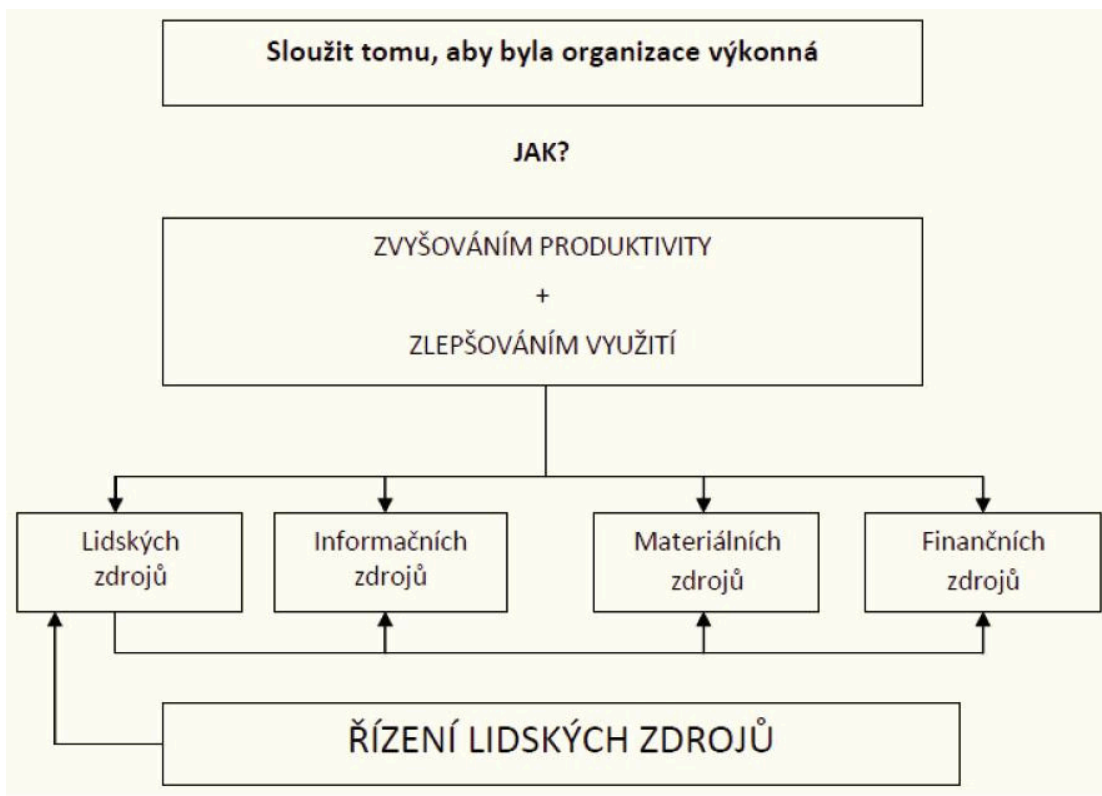
Stejně jako mnohé moderní školy zaměstnávají psychology, i firmy budou mít v budoucnu své specialisty na lidskou podstatu. V tom spatřuji budoucnost HR. Z těch, kteří řídí „zdroje“, se stanou ti, kteří dovedou pomoci člověku ve firmě doopravdy rozkvést. (Hajzler, 2010)

2.3.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

V obecném pojetí, je úkolem řízení lidských zdrojů neustálé zlepšování výkonnosti podniku. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využitím všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských

zdrojů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. (Koubek, 2000)

Schéma 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek Josef, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399s. ISBN 978-80-7261-168-3. s.17

„Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů s jinak stanovenými prioritami, než je tomu doposud. Tento nový přístup prezentují např. práce vytvořené American Society for Training and Development, v níž se objevují následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se **řízení lidských zdrojů** zaměřuje na následující aktivity (uspořádáno podle pořadí významu):

1. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** (identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učení z nich flexibilní pracovní sílu).
2. **Organizační rozvoj** (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládání změn)
3. **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** (definování organizace a integrace pracovních úkolů, pravomocí a systémů do pracovních míst a ta dále do jednotlivých organizačních celků celé organizace).
4. **Formování personálu organizace** (získávání, výběr, rozmísťování a propouštění pracovníků, spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci).
5. **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému** (jde o zabezpečování datové základny personální práce v organizaci).
6. **Plánování lidských zdrojů** (determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit).
7. **Odměňování a zaměstnanecké výhody** (zabezpečit, aby odměňování a poskytování zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní).
8. **Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory** (zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů).
9. **Pomoc pracovníkům** (poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům).

Můžeme si všimnout, že do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz se klade na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky.“ (Koubek, 2009, str. 19)

2.3.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Praktické vyústění podnikové personální strategie je strategické řízení lidských zdrojů. Jedná se o konkrétní aktivitu, konkrétní úsilí, které směřuje k dosažení těch cílů, které personální strategie obsahuje. (Koubek, 2009)

„Obsah personální strategie:

- Formování podnikové pracovní síly
- Odměňování pracovníků
- Zaměstnanecké vztahy
- Rozvoj pracovníků

Personální strategie definuje záměry organizace, pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 1999, str. 177)

Aby bylo strategické řízení lidských zdrojů reálné, je třeba jej převést do personální strategie, která je následně uplatňována.

„Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá v těchto prvcích:

- Vede k promyšlenému přístupu při vytváření a řízení personálních systémů a strategií lidských zdrojů,
- Podporuje využívání plánování,
- Podporuje sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií,
- Vede k chápání lidí jako strategického zdroje podniku pro dosažení konkurenční výhody.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 34)

2.3.4 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů by mělo ukazovat cestu, v neustále se měnícím prostředí, aby podnikatelské a organizační potřeby mohly být převedeny do vzájemně provázaných a kompatibilních postupů a programů, dalším cílem pak může být poskytování

návodu pro úspěšné jednání, přičemž ověřením reálnosti strategického řízení lidských zdrojů je to, do jaké míry toto jednání podporuje. (Armstrong, 1999)

2.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru, dále se na této činnosti podílejí všichni vedoucí pracovníci organizace. Každý, kdo řídí, byť jen jediného pracovníka, už vykonává personální činnost.

Jednotlivé body, či funkce personální činnosti:

1. **Analýza pracovních míst**, tj. specifikace pracovních míst, pořizování popisu pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování personálního rozvoje pracovníků a plánování potřeb pracovníků v podniku a jejího pokrytí (plánování personálních činností)
3. **Získávání a výběr pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru.
4. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. přijímání a začlenění pracovníků do práce, povyšování, přeřazování a propouštění.
5. **Hodnocení pracovníků**, tj. příprava potřebných formulářů pro hodnocení pracovního výkonu, metod a vyhodnocování těchto dokumentů.
6. **Odměňování**, motivování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Podnikové vzdělávání pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy**, organizace chování jednání mezi odbory a vedením podniku, otázky komunikace v podniku, disciplinární jednání.
9. **Péče o pracovníky**, tj. bezpečnost práce, ochrana zdraví, záležitost sociálních služeb jako je příklad stravování a kulturní aktivity.

- 10. Personální informační systém**, tj. analýza dat týkajících se pracovníků, mezd a sociálních záležitostí, poskytování informací příslušným příjemcům.
- 11. Průzkum trhu práce**, s cílem odhalit možné zdroje pracovních sil pro podnik na základě analýzy nabídky a poptávky na pracovním trhu, populačního vývoje.
- 12. Zdravotní péče o pracovníky**, zahrnující pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, která vychází z podnikového zdravotního plánu.
- 13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací**, vytváření harmonogramů personálních prací, uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci.
- 14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.** Jde o dodržování zákoníku práce, které má chránit zaměstnance i podnik před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu. (Koubek, 2000)

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Vzdělávání je proces a skupina aktivit, jež jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které se jednoduše netýká jen jedné činnosti, nýbrž umožňují, aby byla definována, analyzována a vyřešena široká škála problémů.“ (Buckley, Caple, 2004, str. 5)

„Vzdělávání je plánovitá činnost, které má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.“ (Barták, 2007, str. 11)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na **formování pracovních schopností člověka**, které povedou ke zlepšení jeho pracovního výkonu. Dále na naplnění jeho individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a celkového zlepšování výkonnosti organizace. Jedná se o neustále zjišťování schopnosti, které jsou uvnitř organizace k dispozici a které jsou zapotřebí k vykonání stávajících, či budoucích prací.

Faktory, které jsou pro úspěch organizace na neustále se měnících trzích zásadní je role tvůrce informací a znalostí a zajišťovatele dynamické úrovně vzdělání. Aby bylo možné

znalosti vytvářet, řídit a alokovat tam, kde budou nejlépe využity, je nutné nastolení takového prostředí, které bude založeno na sdílení znalostí a permanentním učení.

Protože jsou lidské zdroje tím nejcennějším aktivem organizace, musí být jejich vzdělávání a další individuální rozvoj dobře systematicky naplánovaná činnost, která je vzájemně provázaným procesem s celkovým rozvojem organizace. Má-li být proces vzdělávání účinný, nemůže být ponechán napospas spontánnosti, náhodě či subjektivním iniciativám jedinců nebo organizačních jednotek. (Dvořáková, 2007)

2.5.1 Definice rozvoje pracovníků

„Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.“ (Armstrong, 1999, str. 509)

2.5.2 Cíle rozvoje

Obecný cíl rozvoje pracovníků můžeme vyjádřit jako péči organizace o kvalitu lidí, z důvodu dosažení vytyčených cílů v oblasti zlepšování vlastního výkonu a růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý pracovník v organizaci měl takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání jeho vlastní práce co možná nejefektivněji. Individuální i skupinový výkon by se měl soustavně zlepšovat a lidé by se měli rozvíjet způsobem, který povede k maximalizaci potenciálu pro růst a povyšování. (Armstrong, 1999)

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:

- Učení se
- Vzdělávání
- Rozvoj
- Odborné vzdělávání

Učení se

Učení je proces, při kterém se zvětšují naše znalosti. Nejedná se pouze o kognitivní proces, ale i proces emoční a fyzický, do kterého jsou zapojeny naše nervy, svaly i emoce. Učením přichází pro studenta změna ať už pozitivní, či negativní. Je to tedy proces určité

změny. Učení lze provádět více, či méně efektivně, aby bylo více efektivní je třeba mu věnovat pozornost. (Beardwell, Holden, 1997)

„Existují tři oblasti v nichž se lidé učí a vzdělávají:

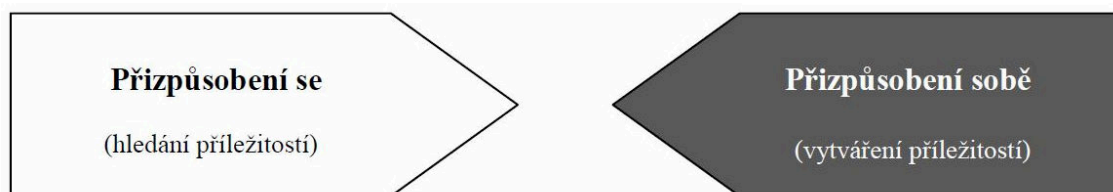
- **znalosti** – co jedinci potřebují znát (poznávací vzdělávání),
- **dovednosti** – co musejí jedinci umět dělat,
- **postoje** – co lidi cítí ve vztahu ke své práci.“ (Armstrong, 1999, str. 516)

Definice a funkce učení

Učení je poměrně trvalá změna v repertoáru chování, ke které dochází nabytím zkušeností. Z této definice vyplývá, že se jedná změny chování jednotlivce, který díky tomuto může prokázat znalosti nebo schopnosti, kterými dříve nedisponoval, nemůžeme říct, že se jedná o učení v případě takových změn chování, které jsou způsobeny stárnutím či náhlou změnou životní situace (zranění), ale pokud se takto zraněná osoba dokázala s touto situací vyrovnat, pak se mohla i něco naučit. (Graham, Bennett, 1992)

Učení můžeme definovat jako rozvoj, jenž vede k efektivní a přetrvávající změně v duševní činnosti a konání. **Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.**

Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení je změna, kterou lze rozdělit na dvě kvality – **přizpůsobení se a přizpůsobení sobě**. Přizpůsobení se je spíše reaktivní, přizpůsobení sobě naopak odráží spíše proaktivní přístup. Přizpůsobení sobě nemá nic společného nadnesenými požadavky a musí respektovat realitu. Učení se je úsilí o dosažení změny, jde o to, zda se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která v učení se zaostává, upadá. (Horník 2007)



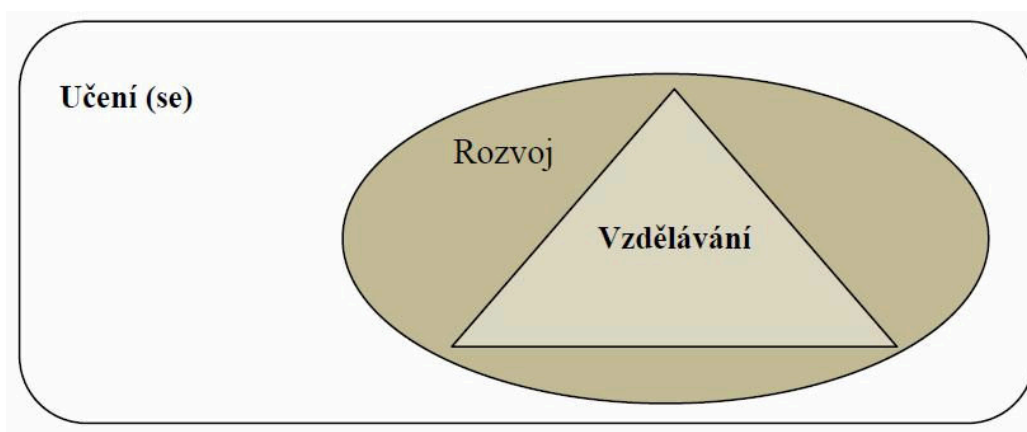
Rozdíly mezi pojmy učení se, rozvojem a vzděláváním:

Učení (se) jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se organizovaně i spontánně – aniž bychom o tom třeba věděli. Samotný pojem učení v sobě zahrnuje více než jen rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj Obsahuje záměr, který je hlavní částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání jedná se o jeden ze způsobů učení se, institucionalizovaný a organizovaný způsob učení se. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky. (Hroník, 2007)

Schéma 2.3 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grady Publishing, 2007. 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8, str. 31

Teorie učení

Učení můžeme chápat jako způsob adaptace lidí na měnící se podmínky prostředí.

Kybernetické a informační teorie ukazují důležitost zpětné vazby, která může kontrolovat lidský výkon stejně, jako termostat kontroluje teplotu. Pro učící se osoby je výhodnější rozdělit určitý úkol na řadu malých dílčích částí, tedy pokud je to možné. Každá jednotlivá část pak obsahuje vlastní pokyn nebo podnět, naučení každé části lze urychlit,

jestliže se školená osoba v daném okamžiku soustředí pouze na jeden snadno osvojitelný kousek učení.

Posilování správných reakcí

V zájmu posilování správných reakcí je potřeba učícího se jedince, který úspěšně splnil svůj úkol, pochválit. Tak jej motivujeme k tomu, aby pokračoval v učení. Pozitivní zpětná vazba a znalost výsledků jsou důležitou cestou, jak zabezpečit pozitivní průběh učení.

Poznávací (kognitivní) teorie

Poznávací teorie je základnou pro objevy, samostatné učení nebo procesy typu „udělej si sám“. Poskytuje princip semináře, participativní vzdělávání a používání případových studií, což všechno pomáhá lidem snadněji si osvojit řešení, která vypracovali sami od sebe a sami pro sebe, než kdyby šlo o něco, co jim vnutil školitel.

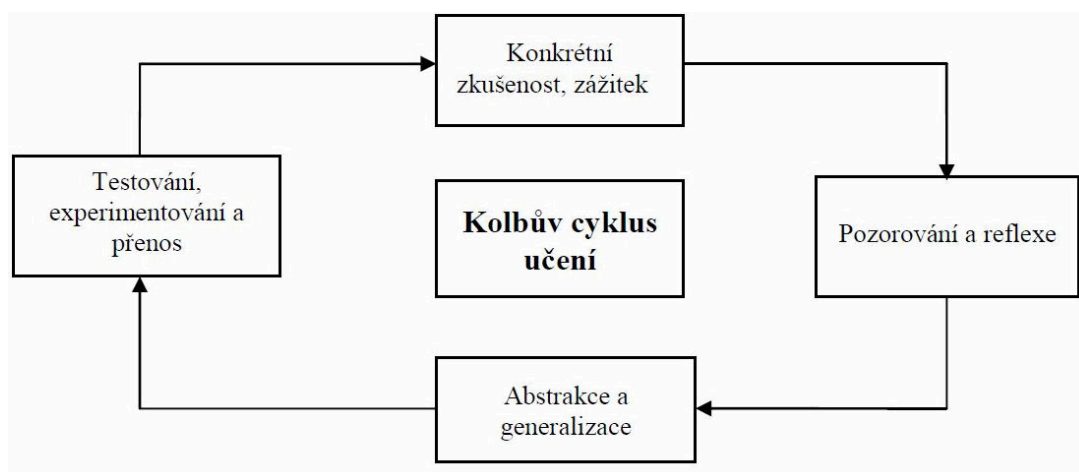
Učení se zkušeností

Učení se ze zkušeností spočívá v tom, že lidé si vyvolávají své zkušenosti, vysvětlují je a rozhodují se, jak budou využity. (Armstrong, 1999)

Kolbův cyklus učení

Jedná se o známé pojetí stylu učení od amerického psychologa D.A.Kolba.

Schéma 2.4 Kolbův cyklus učení



Zdroj: Hroník František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grady Publishing, 2007. 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8, str. 47

Jednotlivým fázím můžeme přiřadit obecnější psychologické pojmy:

- konkrétní zkušenost, zážitek => prožívání,
- pozorování a reflexe => vnímání,
- abstrakce a generalizace => myšlení,
- testování, experimentování a přenos => konání.

Podle tohoto amerického autora učení probíhá ve čtyřech cyklech a má-li být efektivní, musí učící se jedinec projít všemi čtyřmi cykly. Obvykle začíná cyklus učení situací, ve které nelze použít dříve naučený stereotyp a v níž učící se zažívá konkrétní zkušenost. Tuto zkušenost reflektuje, přemýšlí o ní a následně si pak vytváří určitý nadhled ve formě zobecnění a vytvoření hypotéz, jejichž platnost chce ověřit v praxi. Po ověření získává další zkušenost a cyklus se může rozběhnout nanovo.

Kolb se domníval, že efektivní učení může začít v kterékoliv fázi a poté je potřeba absolvovat celý cyklus. (Horník, 2007)

„Kolbův model je prostý popis toho, jak zkušenost (zážitek) transformuje do pojetí, která jsou pak použita jako vodítko v nových situacích. Aby se učili efektivně, je třeba, aby se jedinci přesunuli z role pozorovatelů do role účastníků, od přímého zapojení k objektivnějšímu analytickému nadhledu.“ (Armstrong, 1999, str. 521)

Vzdělávání

„Vzdělávání pracovníků je personální činnost, zahrnující tyto aktivity:

a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. Prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak, k **rozšiřování pracovních schopností** (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transversální).

c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné **rekvalifikační procesy v organizaci**, tj. Procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.

d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné **přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci** apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá **orientace pracovníka**. Také tyto činnosti patří do sféry vzdělání pracovníků.

e) **Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka**, tedy vlastnosti, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci pracovníka, a odrážení se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňuje procesy formulování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“ (Koubek, 2009, str. 253)

Podmínky pro efektivní vzdělávání

Pokud má být vzdělávání efektivní, je důležité, splnit těchto deset podmínek.

1. Jedinci musejí být motivováni se vzdělávat a být si vědomi toho, že je potřeba zlepšit jejich současnou úroveň znalostí, dovedností nebo schopností, za účelem jejich vlastní spokojenosti či spokojenosti jiných.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být postaveny normy výkonu. Musejí mít jasně definované cíle a normy, které budou pro ně přijatelné.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení a mít odezvu na to, jak si vedou. Pokud je jedinec motivovaný, může si tuto zpětnou vazbu zabezpečit sám, je však lepší mít nablízku školitele, který v případě potřeby povzbudí a pomůže.

4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělání. Pokud učení uspokojuje jednu či více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek. Je třeba říct, že i nejlepší vzdělávací systém může selhat, jestliže potřeby učících se osob nebudou uspokojovány.
5. Učení je aktivní, nikoli pasivní proces. Je třeba zapojit školené osoby jak to práce se školitelem, tak i do práce se spoluúčastníky školení, ale i do vytváření vzdělávacího programu.
6. Je potřeba používat vhodné metody. Školitelé mají dost nástrojů i materiálů určených pro vzdělávání, je však třeba je používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
7. Metody vzdělávání je třeba obměňovat a zajistit jejich rozmanitost. Používání širší škály metod, napomáhá učním, udržením pozornosti učících se osob.
8. Na absorbování znalostí a dovedností je dobré poskytnout přiměřený čas. Učení vyžaduje čas na rozmýšlení, prověření si nových myšlenek a akceptování toho, co se člověk naučí. Není dobrý přístup školitelů, kteří se pokouší nacpat do svých programů příliš mnoho informací a neponechávají dostatečný prostor pro obeznámení se s látkou.
9. U učících se osob je musí docházet k posilování vědomí správného chování. Tyto osoby potřebují vědět, zda pracují dobře. Proto je dobré, aby dlouhodobé vzdělávací programy měly v sobě zabudovány mezistupně, na jejichž konci by docházelo k dílčímu vyhodnocování pokroku v učení a tím i posilování vědomí učících se osob, zda jednají správně či nikoliv.
10. Je nezbytné uznat, že existují různé úrovně učení se, vyžadující různé metody a zabírající různou dobu. Na nejjednodušší úrovni spočívá učení v přímých fyzických reakcích, v učení se nazpaměť a v základním formování člověka. Na vyšší úrovni zahrnuje použití existujících znalostí nebo dovedností při nových úkolech. (Armstrong, 1999)

11.

Rozvoj

Jedná se o další oblast formování pracovních schopností člověka. Rozvoj zaměstnance můžeme chápat jako další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, s cílem získat další znalosti a dovednosti, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

Rozvoj je spíše orientován více na samotnou kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Jde spíše o formování vlastního pracovního potenciálu než jeho kvalifikace, tímto lze zjedince docílit vytvoření adaptabilního pracovního zdroje. V neposlední řadě jde o formování jedinci osobnosti takovým způsobem, který bude lépe přispívat k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů uvnitř organizace.

V současné době můžeme pozorovat růst zájmu organizací o jednotlivé rozvojové aktivity, které mohou být například vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávací kurzy, kurzy práce s osobním počítačem atd. (Koubek, 2009)

Odborné vzdělávání

Pro tuto oblast lze použít i výraz **formování kvalifikace nebo oblast profesní přípravy**.

V rámci řízení pracovních schopností zaměstnanců se organizace zpravidla angažují v plném rozsahu při doškolování pracovníku, jejich orientaci, popř. i jejich přeškolování. Smyslem těchto aktivit je uspokojení potřeb organizace.

- **Základní příprava na povolání** se většinou uskutečňuje mimo organizaci (například praktická část učňovské přípravy na povolání)
- **Orientace**, jedná se o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a zprostředkování všech informací potřebných pro výkon práce.
- **Doškolování**, či prohlubování kvalifikace je pokračování odporového vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje. Jedná se o významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace a také možnost jak zvýšit konkurenceschopnost.
- **Přeškolování**, nebo-li rekvalifikace je takové formování pracovních schopností člověka, které vede k osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností. Můžeme ji rozdělit na plnou a částečnou, zvláštním

případem je pak profesní rehabilitace, zařazující opětovně osoby, kterým brání jejich zdravotní stav trvale vykonávat zaměstnání. (Koubek, 2009)

2.6 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

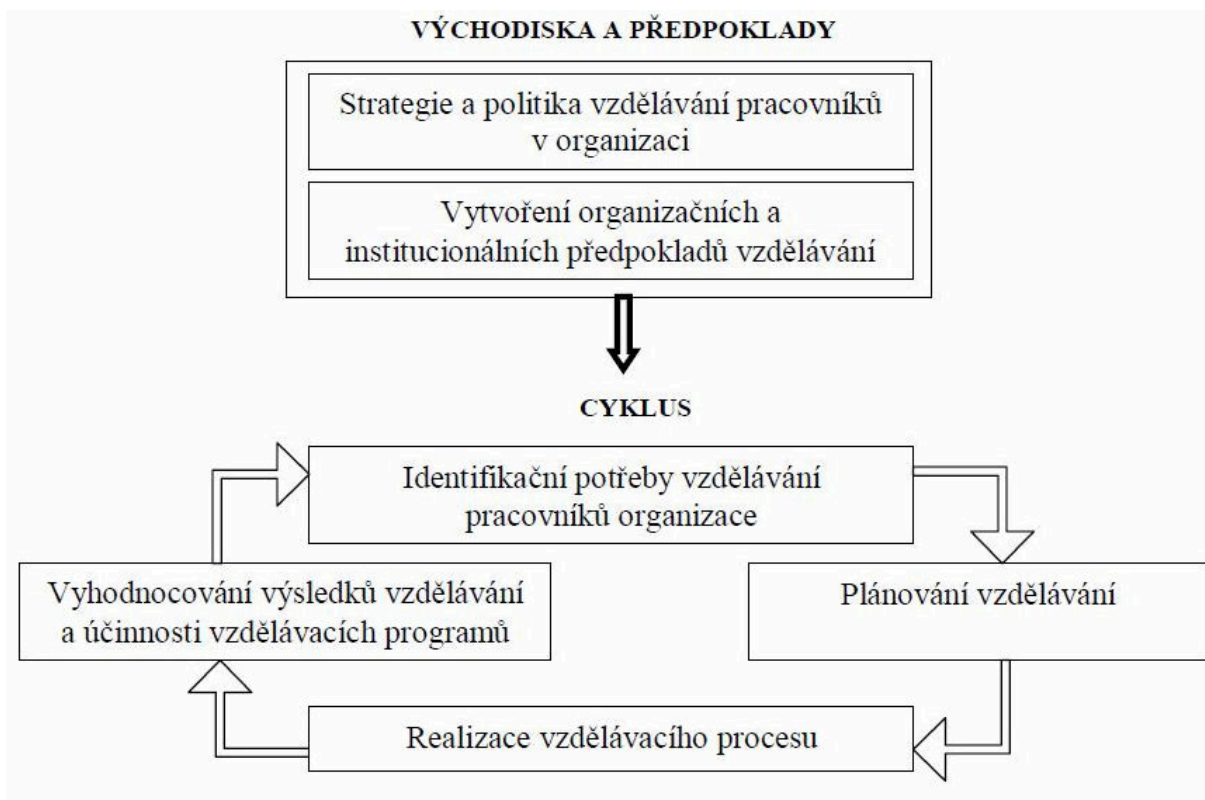
Do systému vzdělávání pracovníků se zapojuje personální útvar, jde tedy o personální činnost, která obsahuje přeškolení či doškolení. Personální útvar zde velmi úzce spolupracuje s externími odborníky či s institucemi, které se specializují přímo na vzdělání, aby tuto vzdělávací činnost mohl zabezpečit.

2.6.1 Systematické vzdělání pracovníků v organizaci

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“ (Koubek, 2009, str. 259)

Systematické vzdělávání pracovníků je neustále se opakující cyklus, který odráží požadavky strategie na vzdělání a rozvoj. Přesto, že se jedná o cyklus fází, které na sebe navazují, každá z těchto fází působí v cyklu do jisté míry jako samostatný dílčí proces. Jednotlivé fáze na sebe navazují, prolínají se a navzájem se ovlivňují. Jednotlivé části tohoto cyklu vzdělávání jsou tedy jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí **synergický efekt**. (Dvořáková, 2007)

Schéma 2.6 Cyklus systematického vzdělávání pracovníku v organizaci



Zdroj: Koubek Josef, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 260

„Vlastní cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí organizaci pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody používané ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.“ (Koubek, 2009, str. 259)

2.6.2 Identifikace potřeb vzdělávání

„Prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepochybnosti mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance.“ (Dvořáková, 2007, str. 290)

Kvalifikace a vzdělání jsou **obtížně kvantifikovatelné** vlastnosti člověka, z toho vyplývá, že i identifikace potřeby podniku v oblasti vzdělávání představuje obtížný problém. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, i vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělání dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Co však žádným způsobem měřit neumíme, jsou specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, čili individualitu pracovníka.

Z těchto důvodů je identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců podniku **založena na odhadech**, má spíše povahu experimentu, jehož výsledky jsou pro podnik zkušeností, které modifikují další cyklus podnikového vzdělávání.

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce nevyžaduje, aby pracovník řešil nějaké složitější problémy, klade na něj menší požadavky, jde spíše o rutinní činnost. Složitější práce již vyžaduje např. speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce atd. (Koubek, 2000)

Sběr údajů

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je důležitý sběr informací, které můžeme získat za pomoci metod, jakými jsou například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuse, dotazník či participace a pozorování. Jde o jednoduché a snadno použitelné metody.

- **Strukturovaný rozhovor** je založen předem připraveném seznamu otázek řešících problém. Jeho účelem je zjistit, proč jednotlivci či skupiny nepodávají dostatečný výkon. Výhodou je detailnější zkoumání situace a flexibilita, nevýhodou jsou časová náročnost a dostatečná kvalifikace osoby, která rozhovor vede.
- **Pozorování** představuje záměrné sledování výkonu jednotlivce nebo skupiny osob. Pozorovatel může srovnávat různé styly a dovednosti pracovníků a srovnávat je s jejich popisem práce, normami a postupy. Mezi výhody patří jasné získání představy o plnění úkolů. Nevýhodou může být, zaskočení

zaměstnance pozorovatelem, který se následkem tohoto může začít chovat netypicky.

- **Dotazník** představuje cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek. Získáme tak, informace o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce. Výhodou jsou nízké náklady použití. Nevýhodou může být, nepochopení otázek respondentem a obtížné vyhodnocení otevřených otázek.
- **Participace** představuje dobu, po kterou výzkumník na sebe bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Výhodou je hlubší porozumění pracovním podmínkám. Nevýhodou pak, že v některých případech, kde je potřeba speciálních dovedností se výzkumník nemůže do práce zapojit. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Analýza potřeb vzdělávání

„Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu.“ (Dvořáková, 2007, str. 290)

Postup v praxi je takový, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných z běžného podnikového informačního systému a ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů.

1. **Celopodnikové údaje**, tj. údaje o struktuře podniku, jeho zdrojích. Místo zde mají i údaje o struktuře a pohybu pracovníků a o využívání pracovní doby.
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností**, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti). Informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících**, tyto údaje je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, absolvování vzdělávacích programů či z pohovoru s pracovníkem.

Tyto údaje nám umožní vytvořit si přehled o současných a potenciálních rozdílech mezi vzděláváním pracovníků na jedné straně a požadavky na pracovní místo na straně druhé.

Na základě těchto požadavků se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků s využitím jedné nebo více níže uvedených metod:

- Analýza průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivcích.
 - Analýza dotazníků, či jiných forem průzkumů názorů a požadavků týkajících se vzdělávání.
 - Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků týkající se kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
 - Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
 - Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných problémů.
- (Horník 2000)

2.6.3 Plánování vzdělávání

Ze *schématu 2.6* je patrné, jak fáze identifikace potřeb plynule přechází do fáze plánování vzdělávání.

Plánování vzdělávání je tvořeno vzdělávacím programem, který je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu v případě potřeby aktualizovat, abychom mohli správně určit **cíl** tohoto programu, je třeba jasně definovat co by školená osoba měla být schopna udělat, po tom, co absolvuje kurz či školení. Pro správné určení obsahu vzdělávacího programu je potřeba analyzovat potřeby vzdělávání, vyhodnotit je z hlediska cílu a ty pak následně odsouhlasit. Délka samotného vzdělávacího programu je závislá na tom, jak moc je tento program obsáhlý. Metody, které lze pro vzdělávání užít, můžeme rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

Metody vzdělávání

Celou škálu vzdělávacích metod lze rozdělit na dvě skupiny:

1. **metody používané ke vzdělání na pracovišti** – jsou metody vykonávané při běžných pracovních úkolech (metody „on the job“), tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků

2. **metody používané ke vzdělání mimo pracoviště** – (metody „off the job“), tuto skupinu metod používáme pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů

V praxi dochází k užívání všech skupin metod pro kategorie všech pracovníků. Častější je však užití metody vzdělávání na pracovišti pro skupiny manažerů a specialistů. Metody používané ke vzdělání mimo pracoviště se u dělnických profesí používají minimálně.

Mezi metody používané ke vzdělání na pracovišti patří:

1. **Instruktaž při výkonu práce**, je nejčastěji používanou metodou a zároveň i nejjednodušší způsob zácviku nezkušeného pracovníka, při kterém zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený pracovník si pozorováním tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních úkolů.
 - *Výhody:* Metody umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky.
 - *Nevýhody:* Umožňuje zácvik spíše u jednodušších pracovních úkolů
2. **Coaching** představuje na rozdíl od instruktaže, která je spíše jednorázová dlouhodobější instruování, sdělování připomínek a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného, či školitele.
 - *Výhody:* Metoda umožňuje úzkou spolupráci mezi školitelem a osobou, která je školená, ta je zároveň soustavně informována o hodnocení své práce.
 - *Nevýhody:* Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů v rušivém prostředí, může být rozkouskované.
3. **Mentoring** školený pracovník si sám vybírá svého rádce (mentora), svůj osobní vzor, který mu radí, jedná se o období coachingu.
 - *Výhody:* Metoda je hodnocena příznivěji než coaching, z důvodu vnesení prvku vlastní iniciativy a volby vzoru ve formě mentora.

- *Nevýhody:* Jsou stejné jako u coachingu, včetně nebezpečí volby nevhodného mentora.
4. **Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem.
- *Výhody:* Školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení, vnáší tak vztahu svou aktivitu i zpětnou vazbu školiteli.
 - *Nevýhody:* Větší časová náročnost metody, někteří školitelé tuto metodu přijímají s nedůvěrou.
5. **Asistování** je tradiční, často používaná metoda, kde školený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Metodu lze použít jak pro školení manuálních zaměstnanců, tak i při výchově řídicích pracovníků.
- *Výhody:* Soustavné působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.
 - *Nevýhody:* Napodobování školitele může oslabit vlastní tvůrčí přístup, školený se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, protože informace a instrukce mu plynou pouze z jednoho zdroje.
6. **Pověření úkolem** školený pracovník je pověřen svým školitelem ke splnění určitého úkolu. Přitom je vybaven příslušnými kompetencemi a má vytvořeny všechny potřebné podmínky. Jedná se o rozvinutí předchozí metody.
- *Výhody:* Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je vychováván k řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem.
 - *Nevýhody:* Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, tento neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.
7. **Rotace práce** je metoda, při níž je školený pracovník vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku.

- *Výhody:* Metoda rozvíjí flexibilitu pracovní síly a schopnosti vidět problémy podniku komplexněji. U pracovníka se rozšiřují jeho schopnosti, zkušenosti a zájmy.
- *Nevýhody:* Možnost neúspěchu v některém z pracovišť.

8. **Pracovní porady** jsou považovány za výhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během porady jsou účastníci seznámeni s problémy a fakty, které se týkají vlastního pracoviště či celé organizace.

- *Výhody:* Zvyšující se informovanost pracovníků prostřednictvím výměny zkušeností a názorů.
- *Nevýhody:* Je problém vhodně umístit poradu tak, aby nezkracovala dobu k plnění pracovních úkolů či nenarážela na neochotu pracovníků se zúčastňovat porady mimo pracovní dobu.

Metody používané ke vzdělání mimo pracoviště

Často realizují ve formě podobnému školení. Tradičnější z metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí, jako na rozvoj dovedností. Patří zde:

1. **Přednáška** je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
 - *Výhody:* Jedná se o rychlý a na vybavení nenáročný přenos informací.
 - *Nevýhody:* Jde o pasivně přijímaný jednostranný tok informací
2. **Přednáška spojená s diskuzí** nebo také **seminář** překonává uvedené nevýhody přednášky, jedná se však o metodu zprostředkovávající spíše znalosti.
 - *Výhody:* Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů.
 - *Nevýhody:* Akce musí být vhodným způsobem moderována a důkladně organizačně připravena.
3. **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů. Tato metoda vnáší do školení důraz na praktické využívání znalostí a orientuje se i na dovednosti, za užití trenažérů nebo výukových dílen.

- *Výhody:* Pracovníci si zkoušejí svou zručnost, ve vhodném prostředí, ve kterém nehrozí závažnější škody.
 - *Nevýhody:* Rozdílnost podmínek ve školicím zařízení a skutečností.
4. **Případové studie** jedná se o oblíbenou a rozšířenou metodu vzdělávání, která se obvykle využívá pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému, na který se snaží účastníci navrhnout řešení.
- *Výhody:* Při dobrém připravení pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost řešit problém.
 - *Nevýhody:* Kladou vysoké nároky na přípravu i na školitele.
5. **Workshop** jedná se o variantu případových studií, kde se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- *Výhody:* Vytváří prostor pro řešení každodenních problémů.
 - *Nevýhody:* Klade vysoké nároky na přípravu i na školitele.
6. **Brainstorming** jde o variantu případových studií, kde účastník navrhuje způsob řešení problému, po jehož předložení se diskutuje o optimální variantě.
- *Výhody:* Tato metoda podporuje kreativní myšlení a je velmi účinná v přinášení nových nápadů.
 - *Nevýhody:* Klade vysoké nároky na přípravu i na školitele.
7. **Simulace** je metoda zaměřená na praxi a aktivní účasti školených, kde mají účastníci na základě scénáře učinit řadu rozhodnutí.
- *Výhody:* Formují se zde schopnosti vyjednávání a rozhodování.
 - *Nevýhody:* Jedná se o metodu náročnou na přípravu.
8. **Hraní rolí** je metodou orientovanou na praktický rozvoj schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita, samostatnost a hravost. Účastníci přijímají určitou roli, ve které si osvojují sociální vlastnosti. Metoda je vhodná spíše pro vedoucí pracovníky.
- *Výhody:* Školená osoba se učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.
 - *Nevýhody:* Klade vysoké nároky na přípravu a na školitele.

9. **Assessment centre** česky **diagnosticko-výcvikový program** jedná se o moderní a vysoce hodnocenou metodu jak při výběru, tak i při vzdělávání manažerů, kde školená osoba plní různé úkoly, které jsou náhodně generovány počítačem, čímž lze měnit frekvenci i úroveň stresu. Školený pracovník pak může porovnat své řešení s řešením optimálním a tím se učit.
- *Výhody:* Osvojení si manažerských dovedností, naučit se překonávat stres a hospodařit s časem.
 - *Nevýhody:* Metoda je náročná na přípravu a technické vybavení.
10. **Outdoor training** tuto metodu je možné označit jako „**školení hrou**“ jedná se o skutečné hry, které by se klidně uplatnily na skautském táboře s tím rozdílem, že je hrají manažeři, kteří se při nich učí hledání optimálního řešení, koordinování činnosti, umění komunikace a vést spolupracovníky. Postup školení spočívá v zadání úkolu ve formě hry, či pohybové aktivity, po jeho splnění následuje diskuze, jaké manažerské dovednosti bylo potřeba využít a co by se dalo vylepšit.
- *Výhody:* Jedná se o zábavnou formu učení se manažerským dovednostem.
 - *Nevýhody:* Je třeba překonat neochotu hrát si, obavu ze zesměšnění nebo nechuť k pohybovým aktivitám.
11. **E- learning** jedná se o vzdělávací metodu s využitím počítače, jehož pomocí můžeme simulovat pracovní situace. Vzdělávajícím se osobám je poskytováno obrovské množství informací ve formě grafů, schémat a obrázků. Jsou jim nabízeny i různé testy a cvičení, které umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, rovněž je možný kontakt s ostatními účastníky vzdělávání a vzdělavatelem.
- *Výhody:* Metoda je vhodná pro použití ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání. Jedná se o interaktivní metodu, která poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a její tempo lze přizpůsobit individuálním vlastnostem a potřebám vzdělávaného. Z pohledu organizace se jedná o časově efektivní metodu, kterou lze provozovat jak na pracovišti, tak mimo pracoviště.

- *Nevýhody:* Pokud jsou vzdělávací programy specifikovány na konkrétní potřeby organizace, mohou být finančně náročné. (Koubek, 2009)

Typy e-learningu:

- „Samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby;
- živý e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech;
- kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).“ (Armstrong, 2007, str. 481)

2.6.4 Realizace vzdělávacího procesu

„Realizaci vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávacích aktivit se rozhoduje již při identifikaci. Zde je však možné zhatit veškeré úsilí vložené v předchozích fázích. Realizace však není jen setrvačností, se kterou se pohybujeme z předchozích fází. I zde lze vše plánovitě obohatit. Tato fáze je velmi důležitá především u zakázkových řešení.“ (Hroník, 2007, str. 161)

Obecné pravidla pro realizaci vzdělávacích programů lze rozdělit na dvě části. Za prvé je třeba kurzy soustavně monitorovat, z důvodu zabezpečení průběhu podle předem daného plánu a podle předem schváleného rozpočtu. Druhou částí, či pravidlem je pak vyhodnocení každé vzdělávací aktivity, zda přinesla požadované výsledky. Za tuto část by měl odpovídat každý, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků v organizaci a ten by také měl být požádán, aby ve stejných intervalech pravidelně předkládal zprávu o tom, jak se plní vzdělávací plán. (Armstrong, 1999)

Realizace vzdělávacího programu představuje třetí část cyklu systematického vzdělávání jak je patrné ze *schématu 2.6*. Tato část vzdělávacího cyklu obsahuje:

- „Rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr škoolitelů,
- Vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- Zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- Zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti).
- Distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Během samotného vzdělávacího programu je třeba jednotlivé kurzy soustavně monitorovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Každý ukončený kurz by měl zahrnovat hodnotící zprávy, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.“ (Dvořáková, 2007, str. 294)

Samotný vzdělávací program pak může být zaměřen na tyto skupiny zaměstnanců:

- Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů,
- Vzdělávání pracovníků prodeje,
- Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků,
- Vzdělávání administrativních pracovníků.

Fáze realizace vzdělávání se skládá z těchto prvků:

- Cíle,
- Program,
- Motivace,
- Metody,
- Účastníci,
- Lektoři.

Cíle vzdělávacího procesu

Na základě stanovených potřeb vzdělání stanovíme cíle vzdělávání, které dále můžeme rozdělit do kategorií:

- **Programové cíle** zahrnují cíle celého vzdělávacího programu,
- **Cíle kurzu obsahují** vzdělávací cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Cíle by měly definovat normy, podle kterých budeme posuzovat, zda bylo dosaženo požadovaného chování účastníků po absolvování vzdělávacího procesu.

Pro lepší naplnění požadovaných cílů je lepší, aby účastníci měli možnost se seznámit se s těmito cíli před začátkem kurzu. Tyto cíle by měly splňovat základní atributy jako, měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost, časovou vymezenost a být relevantní.

Program

Jestliže se mají účastníci opravdu něco naučit, pak vzdělávání musí být efektivní. Program vzdělávací akce by měl obsahovat časový harmonogram, témata a použité metody.

Účastníci by měli mít možnost hned na začátku akce se vyjádřit k programu a ke všem jeho částem, odstraníme tak možná nedorozumění. Je vhodné program dodatečně doplnit o témata navrhaná účastníky, pokud tyto témata jsou v souladu s cíli kurzu. Lektori by měli vytvořit dostatečnou časovou rezervu na důkladné zopakování informací, které se probíraly.

Motivace

Jedná se o významný prvek vzdělávacího procesu.

Vysoká motivace ke vzdělání se u zaměstnanců projevuje:

- V pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělání,
- Ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců,
- V pozitivní změně postojů pracovníků k podniku.

Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělání, protože je potřebné udržovat dovednosti a vědomosti zaměstnanců na odpovídající úrovni, zejména teď v době dynamických změn vlivem globalizace.

Metody

Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, viz předchozí kapitola *2.6.3.Plánování vzdělávání.*

Účastníci

Jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, pro který jsou vzdělávací aktivity určené. Každý účastník má svůj styl učení, podle toho jak se lidé učí, je lze následovně rozdělit:

- **Aktivisté**, nejlépe se učí při krátkých činnostech,
- **Reflektor**, nejlépe se učí, pokud mohou být nad věcí a pozorovat (např. skupinu),
- **Teoretici**, nejlépe se učí při pochopení komplikovaných situací, na kterých se můžou účastnit,
- **Pragmatici**, nejlépe se učí, pokud jim jsou představovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody.

Lektoři

Osobnostní předpoklady lektora jsou vyznaným předpokladem úspěšného vzdělávání. Jedním z těchto požadavků na lektora může být vyzrálá a vnitřně integrovaná osobnost, která si pak snáze získá důvěru a respekt účastníků. Neméně důležitá je vysoká míra sociální inteligence, ta je důležitá pro dobré fungování mezilidských vztahů. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

2.6.5 Vyhodnocování výsledů vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Vzdělávání v podnikovém prostředí je v neustálé konkurenci s jinými procesy, které vedou k podobným výsledkům. Z tohoto důvodu musí svůj přínos, kterým by měla být efektivnost investice neustále prokazovat. Efektivnost vzdělávacích a rozvojových programů určených zaměstnancům, se projevuje pouze výsledky vzdělávacích aktivit, nikoli samotnými aktivitami. Vzdělávací aktivity, ať už jde o kurzy nebo školení jsou sice viditelné a měřitelné a utvrzují školící se osobu v domněnce, že skutečně něčeho dosahuje, nicméně se jedná pouze o jistý druh činnosti. Rozpoznatelnost a měřitelnost většiny výsledků je už o něco těžší a je obtížné určit a ohodnotit ty aktivity, které měly přímý podíl na úrovni těchto výsledků. (Dvořáková, 2007)

V sociální realitě obecně platí, že čím jsem něco schopni přesněji změřit, tím menší vypovídací hodnotu to pro nás má.

Jestliže chceme měřit efekt vzdělávací aktivity, musíme často balancovat mezi něčím mnohdy tak iracionálním jako je hodnocení spokojenosti a něčím co je zároveň ve faktickém i málo výlučném vztahu ke vzdělávací aktivitě (např. obrat).

Je obtížné oddělit podíl všech možných vlivů, zejména kvůli tomu, s jak velkým zpožděním vzdělání působí a to je zásadní problém. (Hroník, 2007)

Další problém pro vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení, jelikož je vzdělání obtížně kvantifikovatelné

Výhody a nevýhody vyhodnocování

„Mezi **výhody** můžeme uvést tyto skutečnosti:

- Umožňují manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery,
- Přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevítaným nákladem,
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíly vzdělávání a podnikatelskými cíly podniku,
- Zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce,
- Stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic,
- Zaměřuje pozornost managementu kromě tradiční zodpovědnosti také na lidské zdroje.

Jako **nevýhody** lze uvést následující:

- Je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně,
- Vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu,
- Není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 110)

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. **Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na tyto otázky:**

- Dochází k přezkumu samotného vzdělávání, zda bylo při jeho průběhu použito přiměřených nástrojů, jako jsou metody školení, vhodné technické vybavení, časový harmonogram ale i obsah školení,
- Zkoumají se reakce, stanoviska a přístupy u školených osob (lze říct, že se jedná o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro vyhodnocení i přes to, že je zde riziko velkého subjektivního zkreslení,
- Zkoumá se, do jaké míry jsou zažity znalosti nebo dovednosti získané školením. Zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání,
- Zkoumá se uplatnění těch pracovníků v praxi, kteří prošli školením. Zkoumají se jejich získané znalosti schopnosti a dovednosti, na které bylo vzdělávání zaměřeno, jak se změnilo jejich pracovní chování. Je potřeba zdůraznit, že požadované změny se nemusí projevit okamžitě ale až s odstupem času. Toto se týká zejména vedoucích pracovníků.

Všeobecně se má za to, že první tři body představují relativně nejsnadnější způsob vyhodnocování. (Koubek, 2009)

Úrovně vyhodnocování

Kirkpatrick (1994) doporučuje vyhodnocování vzdělávání podle těchto čtyř úrovní:

Úroveň 1. Reakce

Zde se zkoumá, jak účastníci této úrovně reagují na vzdělání. Následující kroky pro hodnocení reakcí jsou:

- Určit si, co chceme zjistit,
- Vytvořit formulář pro kvantifikaci reakcí,
- Vyzívat účastníky, aby napsali své návrhy,
- Získat tyto návrhy od všech zúčastněných,
- Vytvořit standardy,
- Posoudit reakce zúčastněných podle standardů,
- Popřípadě informovat o reakcích účastníků.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Zde se zkoumá, zda byly splněny cíle vzdělávání. Je potřeba zjistit míru osvojených znalostí účastníků a změnu jejich postojů. Je vhodné zorganizovat testy účastníků před a po ukončení vzdělávacího programu.

Úroveň 3. Hodnocení chování

Na této úrovni se hodnotí změna chování účastníku po návratu na pracoviště. Ideálně by toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Toto hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Jedná se o poslední úroveň hodnocení, která posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska nákladů s cílem určit přidanou hodnotu pro organizaci ze vzdělávacích programů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním a po něm a určuje, zda byly a do jaké míry dosaženy cíle vzdělávání v oblastech jako je zvýšení produktivity, přírůstek prodeje nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Pokud lze výsledky kvantifikovat, je tento proces snadnější. Často užívanou metodou tohoto hodnocení je metoda návratnosti investic. (Armstrong, 2007)

Návratnost investic jako metoda vyhodnocování

Vypočítá se jako,

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání}} \cdot 100.$$

Zdroj: Armstrong Michael, Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. Přeložil Koubek Josef. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 519.

Hodnocení efektivnosti investic

K hodnocení efektivnosti investic lze využít několik metod, níže budou zmíněny rentabilita, návratnosti investic a čistá současná hodnota. Vzorce použité v tomto oddíle jsou čerpány z Vodák, Kucharčíková(2007).

Metoda rentability

Jedná se o statickou metodu k posuzování investic spíše do budov nebo strojů, kterou vypočítáme pomocí vzorce,

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \cdot$$

Doba návratnosti

Je metoda vhodná i k posouzení investic do vzdělávacích programů. Obecně platí, že čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější. Dobu návratnosti vyjádříme jako podíl těchto částek,

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \cdot$$

Metoda čisté současné hodnoty investic

Čistá současná hodnota (NPV) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici. Při výpočtu NPV se vychází ze vztahu,

$$NPV = Bpv - Cpv,$$

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv,$$

kde: NPV = čistá současná hodnota

Bpv = současná hodnota přínosů

Cpv = současná hodnota nákladů

Bt = přínosy v čase t

r = úroková míra

n = počet let – doba životnosti investice

2.6.6 Vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků k jiným personálním činnostem

V moderním řízení lidských zdrojů je na vzdělávání pracovníků kladen velký důraz. Jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností, která má silné vazby na ostatní personální činnosti.

Vytváření a analýza pracovních míst má oboustranně významný vztah se vzděláváním pracovníků. Produktem analýzy pracovních míst je popis a specifikace pracovního místa, který slouží jako podklad pro rozpoznání potřeb vzdělávání. Existence vzdělávání usnadňuje tzv. šití pracovních úkolů na míru pracovníkovi.

Řešením problémů spojených s **personálním plánováním**, usnadní existence systematického vzdělávání pracovníků v organizaci. Plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovní sil můžeme řešit z vlastních zdrojů (zvýšením kvalifikace pracovníků), získáváním a výběrem zaměstnanců (doškolením nedostatečně odborně připravených uchazečů). Plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (snadnější plánování kariéry, či následnictví).

Získávání pracovníků, rovněž usnadní existence vzdělávacích programů. Organizace, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti svého pracovníka uvnitř trhu práce organizace i mimo něj, jsou pro potenciálního uchazeče o zaměstnání atraktivní. Často lze nalézt zmínku o možnostech vzdělávání v pracovních inzerátech.

Vztah vzdělávání k **hodnocení pracovníků**, je zřejmé, že vzdělávání zabezpečované organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků je významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.

Vzdělávání pracovníků je provázané i s **odměňováním pracovníků**, rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům a tato možnost vyššího výdělku, pak může pracovníky motivovat k rozvoji jejich kvalifikace a vzdělání.

Proces **rozmíst'ování pracovníků**, je také ulehčen systematickým vzděláváním pracovníků. Existence takového systému pak umožňuje např. rekvalifikovat pracovníky, které by jinak organizace musela propustit.

Vzdělávání pracovníku pomáhá formovat jejich znalosti a dovednosti, může se následně pozitivně odrazit v oblasti **mezilidských vztahů** na pracovišti. Celkově je pak výrazem **péče o pracovníky**. (Koubek, 2009)

2.6.7 Role personalistů a vedoucích pracovníků ve vzdělávání a rozvoji

Vzdělávání pracovníků je personální funkcí, kterou zabezpečuje organizace a pro níž je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem.

Vedoucí pracovníci výrazně participují na systému plánování vzdělávání, což znamená, že identifikují potřeby vzdělávání a následně rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, případně jsou i konzultováni pro výběr nejvhodnějších vzdělávacích metod.

Při vlastní realizaci vzdělávání, jsou vedoucí pracovníci ti, kdo odpovídají za průběh i obsah vzdělávání na pracovištích, přičemž sami mohou figurovat jako vzdělavatelé.

Pro vyhodnocování výsledku vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu, poskytují vedoucí pracovníci potřebné informace. To, jaké informace poskytnou, závisí, jaký postoj zaujmou k celé záležitosti vzdělávání.

Personální útvar navrhuje a formuluje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci, vytváří organizační předpoklady vzdělávání. Dále zabezpečuje organizační a odbornou stránku všech fází systematického vzdělávání, zkoumá potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program i rozpočet vzdělávání, zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh procesu vzdělávání. Personální útvar organizuje vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu a zároveň propojuje vzdělávání pracovníků s ostatními personálními činnostmi. (Koubek, 2009)

Shrnutí teoretické části

Teoretická část této práce vysvětlila a popsala pojmy jako je lidský potenciál a co tímto pojmem označujeme. Lidský kapitál a prvky v něm obsažené. Důležitost lidských zdrojů z hlediska úspěšné a konkurence schopné organizace. Řízení těchto zdrojů a úkoly tohoto řízení, které vedou ke zlepšování výkonosti organizace za efektivního užívání všech zdrojů tj. materiálních, informačních, finančních a lidských, kterými organizace disponuje.

Tento obecný úkol řízení lidských zdrojů byl graficky znázorněn ve *schématu 2.1*. Strategické řízení lidských zdrojů, jeho význam a cíle. Popis jednotlivých bodů či funkcí personální činnosti. Stěžejní kapitolou celé práce pak byla kapitola vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ve které je kladen důraz na vzdělávání lidského zdroje jako nejcennějšího aktiva organizace. V této kapitole byly dále popsány jednotlivé cíle a části, jako učení se, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělání. V oddílu systematické vzdělávání pracovníků v organizaci byl pomocí grafického znázornění popsán cyklus vzdělávání a jeho 4 fáze, které jsou, identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tento cyklus znázorňuje *schéma 2.6*. Závěrečnými kapitolami pak byly vztah vzdělávání a rozvoje k jiným personálním činnostem a role personalistů a vedoucích pracovníků ve vzdělávání a rozvoji.

3 Charakteristika obchodní firmy

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost RALL, s.r.o.. Informace, kterými společnost přiblížím a popíši, jsem získal z interních informačních zdrojů společnosti nebo vlastním pozorováním.

3.1 Základní informace o společnosti

Obchodní společnost RALL, s.r.o. se zabývá dovozem automobilových dílů a příslušenství, jejich následným skladováním a distribucí obchodním partnerům.

Datum zápisu: 30. října 1992

Obchodní firma: RALL, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Ostrava – Mariánské Hory

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem dalšího prodej

3.1.1 Historie

Společnost byla založena v roce 1992. Hlavní podnikatelskou činností společnosti je prodej a distribuce náhradních dílů a příslušenství pro automobily. Snaha společnosti vyhovět individuálním požadavkům zákazníků je jasná už od jejího založení, a to otevíráním poboček mimo Ostravu, v místech se slabě obsazeným trhem jako je například Opava nebo každodenním rozvozem do oblastí Krnova a okolí, kde by se provoz pobočky ekonomicky nevyplatil, ale kde se nachází takoví zákazníci, které si společnost chce udržet. Důležitá data společnosti:

1992 – založení společnosti a otevření prodejny ve Frýdku-Místku

1994 – otevření obchodu na Zelené a rudné ulici v Ostravě

1996 – otevření obchodu na Výstavní ulici V Ostravě

1996 – otevření prodejny v Opavě

2001 – zavedení skladového programu APSi

2003 – přestěhování poboček v Ostravě na centrálu v Mariánských-Horách

2004 – získání certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001

2005 – vstup do společností Call us, s.r.o. a Witea, s.r.o.

2007 – založení společnosti Simple Parts, s.r.o.

2012 – zakoupení obchodního podílu APM AUTOMOTIVE – BRNO.cz, s.r.o.

2013 – otevření prodejny ve Vsetíně

3.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti je:

- Udržet si postavení na regionálním trhu do 3. pozice
- Obsadit segment elektronického prodeje cenově dostupných náhradních dílů
- Dosáhnout soběstačnosti ve skladování a zásobování zboží zvětšením skladovací plochy o 350 m²
- Zvýšení obrátu ze současných 120 mil. Kč na 150 mil. Kč
- Rozšířit portfolio podnikání o servisní koncept
- Vybudovat zázemí a systém pro vzdělávání zaměstnanců a zákazníků

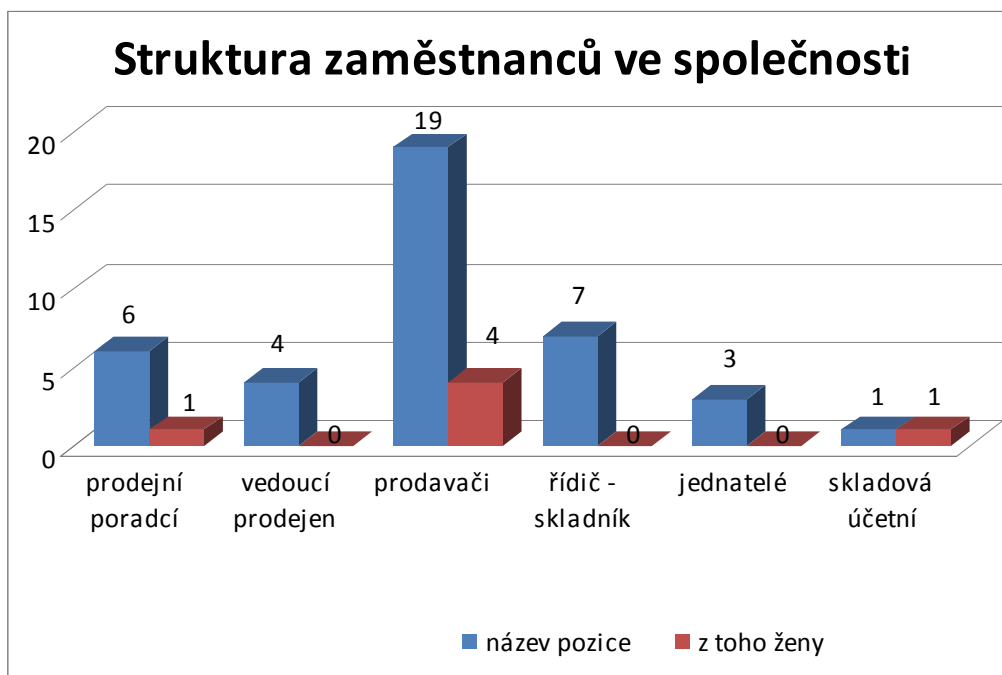
3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost RALL, s.r.o. má poměrně jednoduchou organizační strukturu. Vedení společnosti tvoří celkem tři jednatele, Ivo Polášek dále Jednatel 1, Roman Kříž dále jednatel 2 a Lubomír Strapáč dále jednatel 3. Schématické znázornění této struktury je součástí přílohy – viz příloha 1

Zaměstnanci společnosti

Firma RALL, s.r.o. zaměstnává k 10.4.2013 celkem 40 zaměstnanců. Počet zaměstnanců na různých pozicích zachycuje následující schéma.

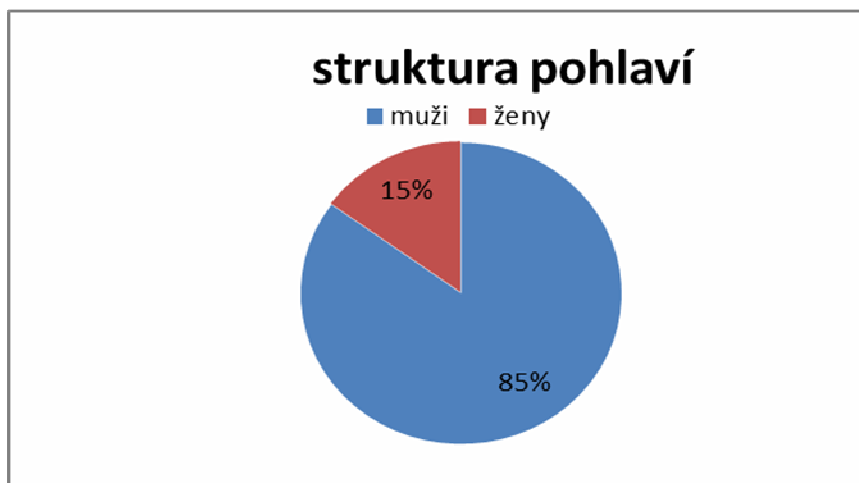
Schéma 3.1 struktura zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální podíl mužů a žen zaměstnaných ve společnosti RALL,s.r.o. k 10.4.2013 znázorňuje schéma níže.

Schéma 3.2 podíl žen a mužů ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Popis práce na jednotlivých pozicích

Každý jednatel, či zaměstnanec musí obsáhnout danou problematiku, kterou má na starost.

Jednatel 1

Má na starosti dodavatelsko-odběratelské vztahy. S dodavateli sjednává podmínky nákupu zboží jako, jsou množstevní slevy, termíny dodání, termíny splatnosti.

Vytváří marketingové strategie pro produkty, se kterými firma obchoduje. Organizuje marketingové akce, pro zákazníky.

Předpoklad pro tuto pozici je flexibilita, inovativní myšlení i schopnost se přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám na trhu.

V neposlední řadě je náplní práce také prodejní strategie firmy, kterou sděluje prodejním poradcům, nabízí prodejní nástroje a plánuje prodejní obrat na následující období. Rovněž kontroluje jeho plnění a uzpůsobuje strategii prodeje aktuálním podmínkám.

Jednatel 2

Stará se o personalistiku, což znamená, že určuje strukturu zaměstnanců, tvoří organizační strukturu, řídí přijímací pohovory, sjednává nástupní podmínky nových zaměstnanců. Tyto zaměstnance po dobu výkonu pracovní funkce ve firmě řídí, popř. řeší i otázky ohledně jejich kariérního postupu, kázeňských přestupků a případně určuje, kdo bude propuštěn.

Řídí strukturu skladových zásob, což je stanovení konkrétních položek a jejich minimálního množství a naopak určuje, které položky je nutné ve velkých objemech prodat a uvolnit tak skladovací plochu.

Také zodpovídá za ekonomický chod celé firmy. Analyzuje ekonomické výsledky a předkládá je vlné hromadě. Má na starosti likviditu firmy, zabezpečuje finanční zdroje. Zodpovídá za firemní logistiku. Plánuje trasy rozvozu zboží do všech poboček a k zákazníkům.

Jednatel 3

Spravuje, elektronický katalog náhradních dílů, který plní údaji ve formě dat. Prakticky se jedná o rozšiřování položek v e-shopu, a to tak, že od každé součástky je na výběr několik výrobců v různých cenových relacích, rovněž spravuje aplikaci pro tento e-shop. Dále vyjednává s telefonními operátory a tím zajišťuje pro firmu nejvýhodnější ceny hovorů. Podílí se na strategických rozhodnutích s ostatními jednatelem společnosti. Firma používá skladový program APSi, který funguje ve všech pobočkách a je vzájemně propojen. Vytváření ceníků, skladových karet a cen jednotlivých položek patří také mezi jeho pracovní náplň.

Vedoucí prodejny

Mezi jeho pracovní náplň patří, zajištění chodu pobočky jako takové, zejména pak zaměření na lidské zdroje a jejich motivaci, aby přicházeli do práce včas, v předepsaném počtu a během výkonu své práce se soustředili pouze na věci, které s tímto výkonem souvisejí. Motivací lidských zdrojů, které má na pobočce k dispozici, se snaží plnit prodejní plán, za který je rovněž zodpovědný a informace o průběhu plnění tohoto plánu předává jednatelem společnosti.

Vedoucí prodejny dále zodpovídá za celou prodejnu a finanční prostředky, které prodejna za prodané zboží prodejna utrží a za chování zaměstnanců směrem k zákazníkům. Rovněž zodpovídá za inventury, vozový park a všechny reklamace, které prodejna přijme.

Má na starosti zaměstnanecké vztahy, snaží se vytvářet podmínky pro spolupráci a tím pečovat o dobrou atmosféru na pobočce.

V případě, že se stane neobvyklá situace, kterou sám nedokáže vyřešit, je nucen o ní informovat vedení společnosti, typickým příkladem jsou krádeže.

Prodejní poradci

Nebo také obchodní zástupci, mezi jejich náplň práce patří styk se zákazníkem formou schůzky na jejich pracovišti. Mají na starosti péči o stávající zákazníky, řeší jejich problémy a potřeby a vyhledávají zákazníky nové.

Tito poradci prezentují aktuální marketingové akce firmy zákazníkům, snaží se od nich zjišťovat prodejní strategii konkurence a na základě sběru těchto informací z trhu se

následně podílí na tvorbě budoucích prodejních akcí, současně přináší i návrhy na zlepšení způsobu prodávání.

Řidič-skladník

Z názvu této pozice je patrné, že se jedná o kumulovanou funkci. Pracovník v pozici skladníka nejprve zboží přijímá, poté třídí a následně zařazuje. V případě, kdy přijde vystavená objednávka, či prodejka zboží vyskladní, nachystá a nakonec rozveze po daných trasách k zákazníkům. Od těchto zákazníků může i inkasovat tržbu nebo řešit reklamace a vratky zboží. Má na starosti přidělené vozidlo, za které zodpovídá.

Skladová účetní

Provádí příjem zboží do skladového programu na základě faktur. Toto zboží rozděluje pro příslušné pobočky na základě převodek. V dané termíny zpracovává pro vedoucího prodejny inventury. Řeší interní reklamace, které se vztahují nesrovnalostem objednaného zboží a skladového programu.

Prodavači

Řeší jak dotazy zákazníků po telefonu, tak komunikují pomocí programů Skype a ICQ. Prostřednictvím pultového prodeje řeší se zákazníky prodej zboží, vratky a reklamace. Jelikož neustále pracují s elektronickým katalogem, při zjištění nesrovnalostí dávají návrhy, které by tyto chyby měly napravit.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v obchodní firmě

Na základě popisu pracovních míst bylo vypracováno schéma, znázorňující klíčové požadavky pro výkon dané funkce – viz *příloha 2*

Vlastním pozorováním byly zjištěny tyto skutečnosti:

- Personální agenda je zajišťována Jednatel 2, při náboru nového zaměstnance je tento zaměstnanec přidělen ke staršímu pracovníkovi, ale už např. neabsolvuje školení pro skladový program APSi,
- Není zde žádný mezičlánek mezi vlastníky a personálem,
- Absence plánu nástupnictví,
- Není využíváno žádného externího zdroje pro školení vedoucích poboček a prodejních poradců,
- Management firmy se nevzdělává vůbec.

Profesí způsobilost řízení motorových vozidel

Jediné školení, které je ve firmě probíhá pravidelně je školení řidičů referenčních vozidel. V zákoně je toto školení nazváno jako zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.

Školení je zaměřeno na zdokonalení znalosti právních předpisů, zejména předpisů, týkajících se pravidel provozu na pozemních komunikacích, dále na teorii řízení a zásady bezpečné jízdy.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

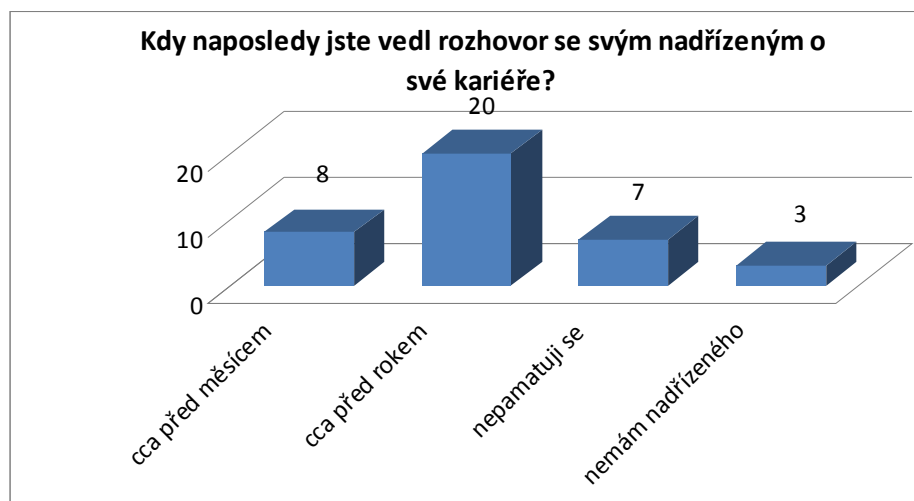
Jelikož žádné vzdělávání v současné době ve firmě neprobíhá, bylo pomocí dotazníku zjišťováno, v jakých oblastech by se zaměstnanci vzdělávat chtěli, jak často by se takové vzdělávání mělo opakovat a jaké metody by při tom měli být použity.

Dotazník obsahoval celkem 13 otázek a byl rozdán mezi všech 40 zaměstnanců společnosti, z toho celkového počtu bylo vráceno 38 dotazníků, návratnost tedy činila 95%.

Protože byl dotazník rozdán všem zaměstnancům společnosti i jednatelům, museli být otázky uzpůsobeny tak, aby na ně mohli rovněž odpovědět, zároveň je z těchto odpovědí jasně patrný rozdíl názoru např. na vzdělávání v pracovní době. Kompletní dotazník je vložen do příloh – viz *Příloha 3*.

Otázka č.1 Kdy naposledy jste vedl rozhovor se svým nadřízeným o své kariéře?

Graf 4.1 Zjištění aktivity nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

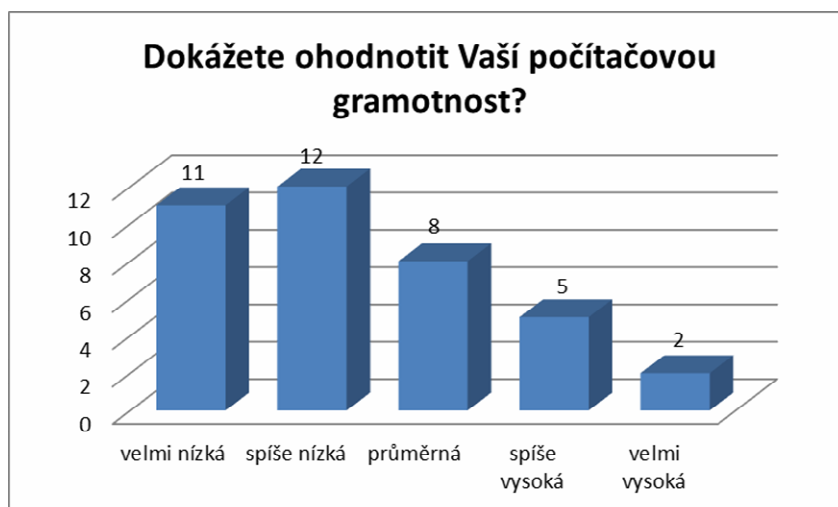
Cílem této otázky bylo zjistit, zda se vedení společnosti zajímá o potřeby svých zaměstnanců. Ze třiceti osmi respondentů uvedlo dvacet (53%), že o svém vývoji kariéry hovořili s nadřízeným před rokem, osm respondentů (21%) před měsícem a sedm dotazovaných (18%) si nepamatuje, že s nadřízeným na toto téma hovořilo.

Z těchto výsledků je patrné, že společnost nepostupuje systematicky při řízení profesní kariéry svých zaměstnanců, pokud s některými bylo toto téma bylo konzultováno před měsícem a s druhou skupinou zaměstnanců buď vůbec nebo před tak dlouhou dobou, že si to sami nepamatují.

Otázka č. 2 Dokážete ohodnotit Vaši počítačovou gramotnost?

Tato otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí svou znalost a dovednost ovládání počítače. Z grafu 4.2 je patrné, že převládá znalost velmi nízká a spíše nízká, tyto dvě možnosti zvolilo právě 61% respondentů. Jako průměrnou znalost ohodnotilo osm (21%) respondentů a spíše vysokou a velmi vysokou zvolilo celkem 18% dotazovaných.

Graf 4.2 Úroveň ovládnání PC



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Měl byste zájem se účastni vzdělávacích kurzů, či školení?

Graf 4.3 Ochota zaměstnanců se vzdělávat



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník byl zaměřen na zjištění potřeby zaměstnanců, v jakých oblastech by preferovali vzdělávání a rozvoj svých schopností a dovedností. K odfiltrování respondentů, kteří se vzdělávat nechtějí, sloužila tato otázka, tito tři respondenti (8%) pak následující otázky přeskočili až k otázce desáté. Většina dotazovaných celých 92%, pak označilo

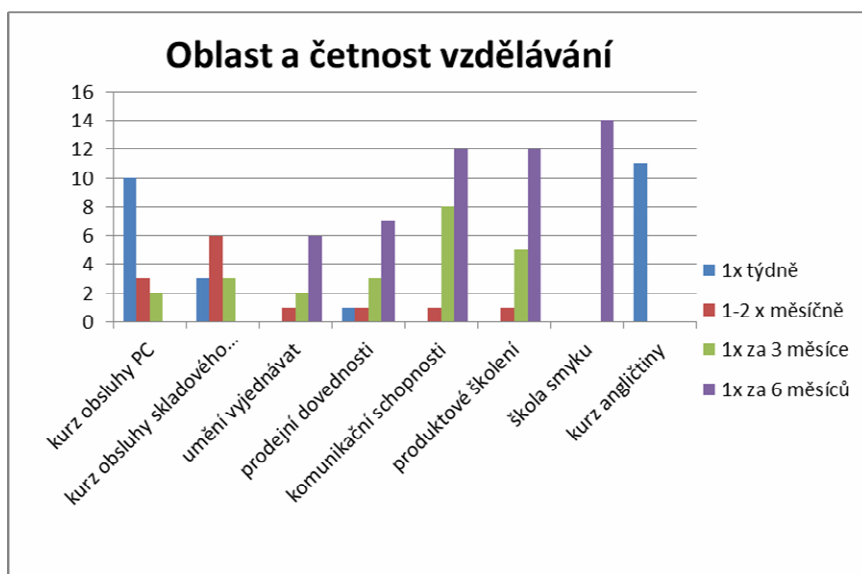
možnost rozhodně ano (66%) a spíše ano (26%). Z těchto výsledů můžeme usuzovat, že zájem zaměstnanců o další rozvoj jejich znalostí, schopností a dovedností existuje.

Otázka č. 4 V jaké oblasti byste preferoval Vaše vzdělávání a rozvoj?

Respondenti zde mohli zatrhnout i více oblastí, které jim připadali zajímavé, či ve kterých by se chtěli vzdělávat. Z dotazníkového předvýzkumu vyšel najevo velký zájem o kurz školy smyku a tak byl i tento druh školení přiřazen do konečné verze dotazníku k ostatním oblastem vzdělávání. Dotazovaní tak mohli vybírat z těchto oblastí: kurz obsluhy PC, kurz obsluhy skladového programu, umění vyjednávat, prodejní dovednosti, komunikační schopnosti, produktové školení, škola smyku a kurz angličtiny.

Otázka č. 5 Jak často byste byl ochoten se vzdělávat v oblastech, které jste uvedl v otázce č.4

Graf 4.4 Preferované oblasti a frekvence vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka navazuje na předešlou otázku číslo 4. Dotazovaní zde měli možnost zvolit jak často by si daný kurz přáli absolvovat. Na výběr měli mezi 1x týdně, 1-2x měsíčně, 1x za 3 měsíce a 1x za 6 měsíců.

Nejvíce měli respondenti zájem o kurz komunikačních schopností, ten byl vybrán jednadvaceti zaměstnanci, celkem dvanáct pak preferuje vzdělávací cyklus 1x za 6 měsíců, dalších osm pak 1x za 3 měsíce a pouze jeden zaměstnanec 1-2x měsíčně.

Druhý největší zájem projevili dotazovaní o kurz produktového školení. Z celkového počtu osmnácti by dvanácti z nich vyhovovalo školení 1x za 6 měsíců, pěti 1x za 3 měsíce a jeden 1-2x měsíčně.

Kurz obsluhy PC byl co do četnosti označení respondenty jako **třetí**, vybralo si jej celkem patnáct zaměstnanců, což není až tak překvapivé vzhledem k tomu, kolik dotazovaných ohodnotilo svou znalost PC v *otázce č. 2* jako velmi nízkou a spíše nízkou. Deset zaměstnanců by si přálo účastnit se tohoto kurzu 1x týdně, tři 1-2x měsíčně a zbylí dva pak 1x za 3 měsíce.

Čtvrtým kurzem pak dotazovaní zvolili školu smyku, tato možnost byla vybrána celkem čtrnácti z nich, stejný počet pak zvolil možnost 1x za 6 měsíců.

Dvanáct dotazovaných zvolilo kurz obsluhy skladového programu jako **pátý** nejčtenější. Tři z dotazovaných by si přáli účastnit jej 1x týdně, šest 1-2x měsíčně a tři 1x za 3 měsíce.

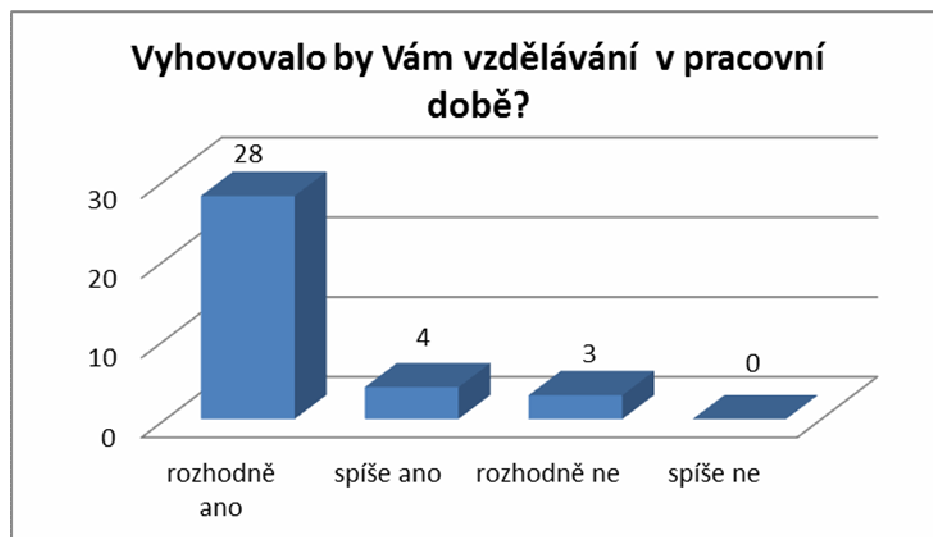
Stejný počet respondentů, tedy dvanáct vyhodnotil kurz prodejních dovedností jako rovněž jako pátý nejčtenější. Sedm dotazovaných pak zvolilo možnost 1x za 6 měsíců, tři 1x za 3 měsíce a jeden 1-2x měsíčně.

Anglický jazyk byl zvolen jako **šestý** nejčtenější kurz, o který by měli dotazovaní zájem. Všech jedenáct by si pak přálo konání takového kurzu 1x týdně.

Sedmým a tedy posledním a kurzem s nejmenším počtem označení respondenty byl kurz umění vyjednávat. Šest zaměstnanců vyjádřilo přání účastnit se takového kurzu 1x za 6 měsíců, dva 1x za 3 měsíce a jeden 1-2x měsíčně.

Otázka č. 6 Vyhovovalo by Vám vzdělávání v pracovní době?

Graf 4.5 Preferovaná doba vzdělávání

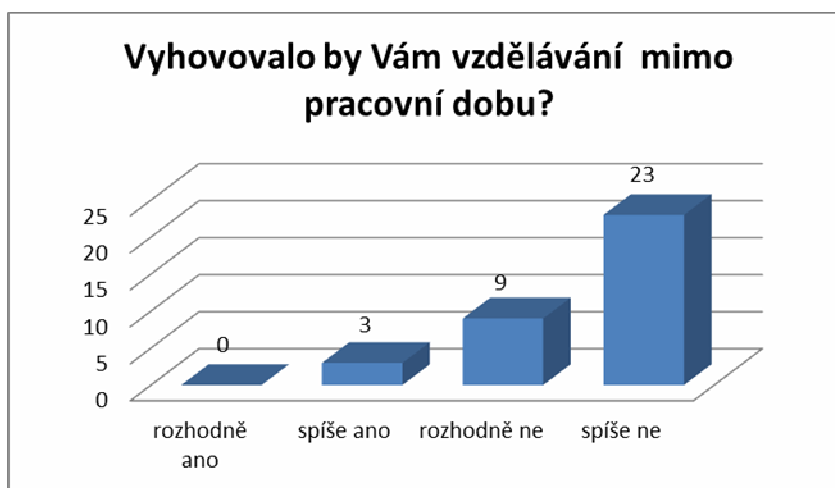


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá evidentní rozdíl mezi zaměstnanci a jednatelem společnosti. Kladně na tuto otázku odpovědělo celkem dvaatřicet dotazovaných z toho možnost rozhodně ano zvolilo osmadvacet (80%) a možnost spíše ano čtyři (11%). Naproti tomu možnost rozhodně ne, zvolili nejspíše všichni tři jednatele společnosti (9%).

Otázka č. 7 Vyhovovalo by Vám vzdělávání mimo pracovní dobu?

Graf 4.6 Preferovaná doba vzdělávání

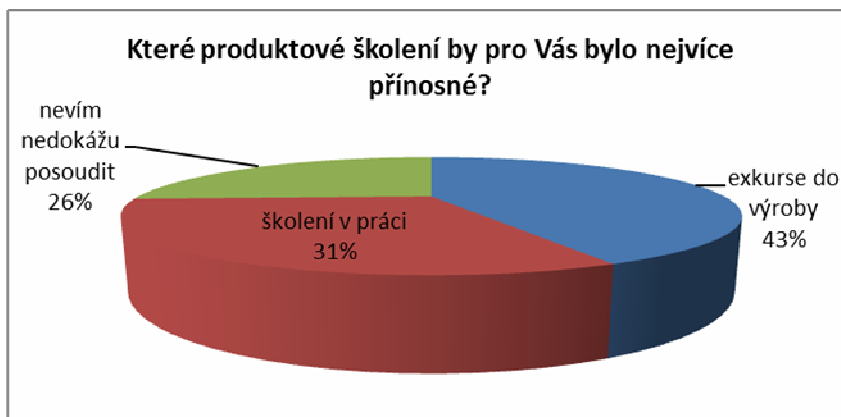


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo třiadvacet (65%) dotazovaných spíše ne, jako možnost rozhodně ne označilo devět (26%) a spíše ano tři (9%). Názorový rozpor mezi jednatelem a zaměstnanci je z této otázky evidentní.

Otázka č. 8 Které produktové školení by pro Vás bylo nejvíce přínosné?

Graf 4.7 Preference typu produktového školení

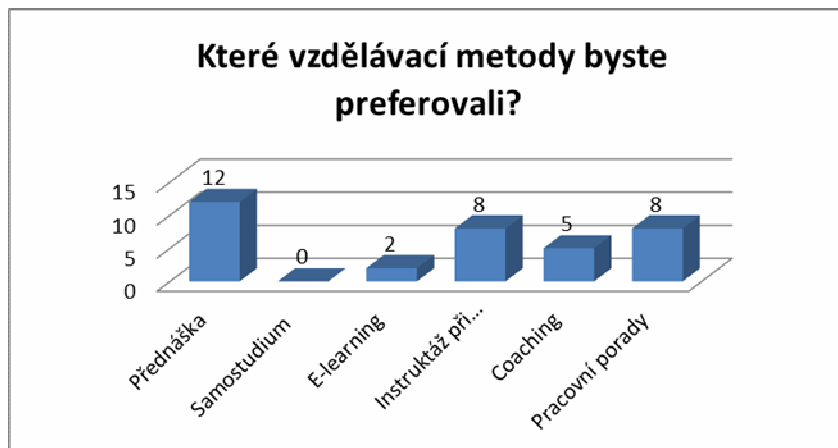


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na zjištění zájmu zaměstnanců na jednotlivé druhy produktového školení. Pro patnáct zaměstnanců (43%) se jeví nejzajímavější exkurse do výroby, jedenáct (31%) školení v práci a ani jednu z možností nedokáže posoudit devět zaměstnanců (26%).

Otázka č. 9 Které vzdělávací metody byste preferovali?

Graf 4.8 Preference vzdělávacích metod



Zdroj: vlastní zpracování

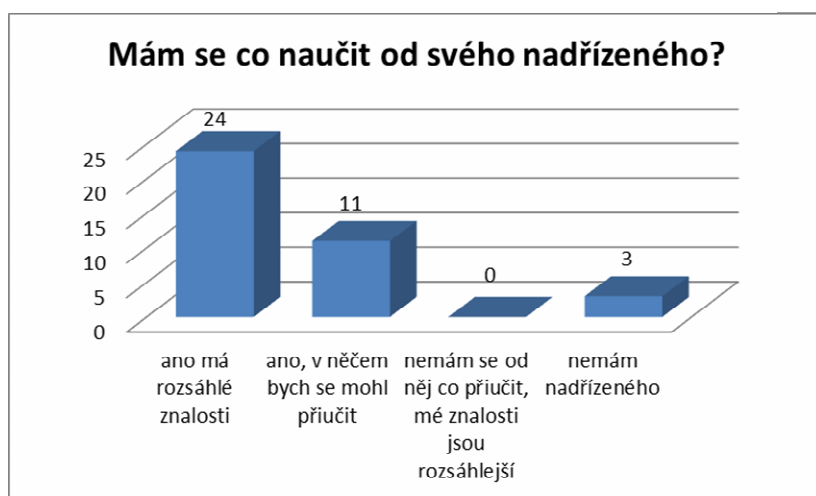
Tato otázka zjišťovala preferenci různých vzdělávacích metod. Největší přednost zde dostala přednáška. Tu zvolilo hned dvanáct (34%) dotazovaných. Následovala instruktáž při výkonu práce (23%). Stejný počet zaměstnanců, tedy osm, zvolilo jako svou preferovanou

metodu pracovní porady. Druhou nejméně hodnocenou metodou skončil coaching, který zvolilo pět (14%) zaměstnanců a nejméně preferovanou metodou byl zvolen pouze dvěma zaměstnanci (6%) E-learning.

Otázka č. 10 Mám se co naučit od svého nadřízeného?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je ve firmě možné interní vzdělávání ve firmě. Při takovémto potenciálu by bylo vhodné využít některou z metod vzdělávání na pracovišti např. rotaci práce, která je zdarma a pracovník by se tak mohl potkat ze všemi chytrými lidmi ve firmě.

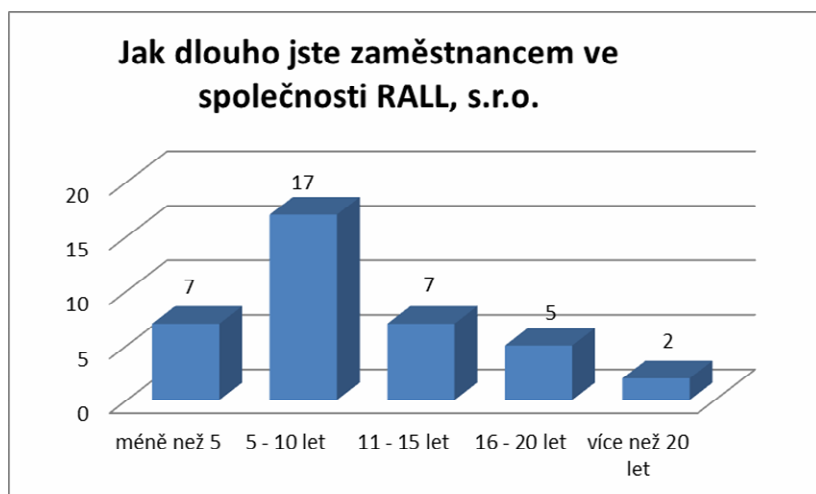
Graf 4.9 Hodnocení úrovně nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 Jak dlouho jste zaměstnancem ve společnosti RALL, s.r.o.?

Graf 4.10 Délka pracovního vztahu



Zdroj: vlastní zpracování

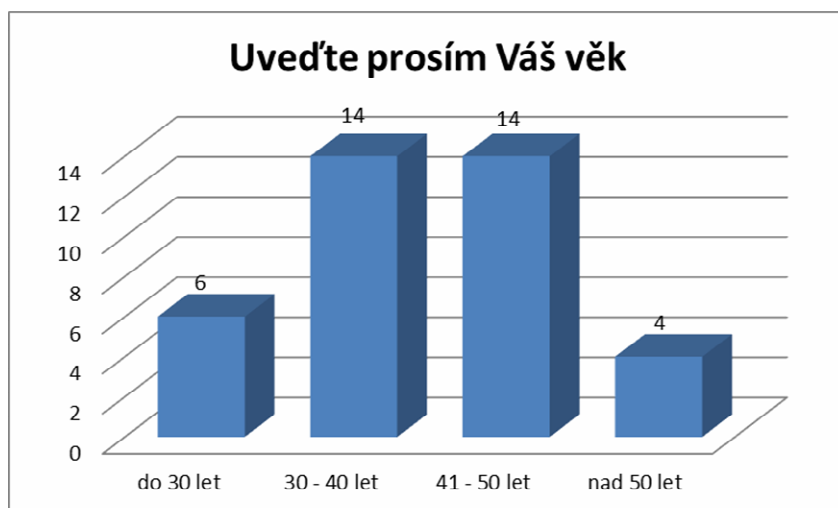
Z grafu je patrné, že nejvíce dotazovaných ve firmě pracuje mezi 5-10 lety, jedná se celkem o sedmnáct zaměstnanců (46%). Možnost méně než 5 a mezi 11-15 lety v dotazníku zatrhli shodný počet respondentů tj. sedm (18%). Pět zaměstnanců (13%) zde pracuje od 16 do 20 let a hodnotu více než 20 let zvolili právě dva (5%) ze všech respondentů.

Otázka č. 12 Uveďte prosím Vaše pohlaví.

Tento dotazník vyplnilo dvaatřicet mužů (84%) a šest žen (16%).

Otázka č. 13 Uveďte prosím Váš věk.

Graf 4.12 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že ve firmě jsou dvě největší skupiny zaměstnanců po čtrnácti (36%) pracovnících. Věkově nejmladší skupinu tvoří celkem 6 zaměstnanců (16%) a nejstarší skupina pak obsahuje čtyři pracovníky (11%). Při takovémto věkovém složení by bylo vhodné namíchat kolektiv z různých věkových struktur. Starší pracovníci mají zkušenosti a jsou rozvážnější. Mladší zaměstnanci lépe ovládají techniku. Tyto skupiny se od sebe můžou navzájem učit a v takto namíchaném kolektivu panuje mezi zaměstnanci menší nevraživost.

4.2 Rozhovor s manažerem

Strukturovaný rozhovor byl proveden s jednatelem společnosti (*Jednatel 2*). Sestával se z celkem osmi otázek, jejichž cílem bylo zjistit, jaké důležité vlastnosti musí mít člověk na konkrétní pozici, kde vidí možnost zlepšení a naopak v jakých oblastech spatřuje nedostatky. Preferovanou dobu, ve kterou by školení mohlo být prováděno. Finanční prostředky, které je schopna firma vyčlenit a závěrečná otázka se týkala obecného pohledu na trh náhradních dílů.

1. Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měli mít zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích?

Pro prodavače a prodejní poradce považují za klíčové vlastnosti dobré komunikační schopnosti, tito lidé nás reprezentují před zákazníky a dodavateli, je tedy důležité mít lidi s profesionálním vystupováním. Znalost cizího jazyka je také pro tyto pozice důležitá, zaměstnanci jsou někdy nuceni vyhledávat v anglicky psaném katalogu náhradních dílů a pro spokojenost zákazníků je dobré, když vyhledají správnou součástku bez zbytečného přemýšlení nad anglickým textem v co možná nejkratším čase.

Na vedoucího prodejny jsou kladeny stejné komunikační schopnosti, navíc po něm požadujeme i schopnosti řízení svých podřízených.

Naši řidiči rozváží zboží až k zákazníkům, pro je také důležité, aby byli schopni dobré komunikace.

2. Vidíte nějakou možnost pro zlepšení znalostí, schopností a dovedností svých zaměstnanců?

Ano, zejména u nově příchozích, kteří si ještě problematiku náhradních dílů nestačili plně osvojit. Nicméně i vedení společnosti je ochotno se účastnit komunikačních, či jazykových kurzů společně s danými skupinami zaměstnanců, aby tak dalo najevo důležitost profesního rozvoje a šli příkladem pro zaměstnance.

3. Jaký typ školení byste kromě kurzů rozvíjející jazykové a komunikační schopnosti pro zaměstnance navrhoval?

Pro prodavače a prodejní poradce určitě doporučuji školení týkající se problematiky náhradních dílů.

4. Čili by se jednalo o školení v pracovní době nebo mimo pracovní dobu?

V tomto případě by šlo o školení v pracovní době, které se může uskutečnit přímo v prostorách firmy, ovšem pro menší skupinku zaměstnanců cca 5. Větší skupina bych už narušila chod celé firmy, zákazníky by např. neměl kdo obsluhovat. Proto bych navrhoval, aby případné školení v pracovní době bylo řešeno postupně, po menších skupinkách zaměstnanců. Školení, kterého by se účastnila celá firma nebo její podstatná část, by se pak muselo konat např. v sobotu.

5. Jaké finanční prostředky by byla firma ochotna vyčlenit na vzdělávání zaměstnanců?

Firma by byla ochotna podpořit taková školení, jež povedou ke zlepšení těch znalostí, schopností a dovedností, které přímo souvisí s prací daného zaměstnance. To je totiž jediná oblast, která by se potencionálně mohla projevit v růstu tržeb.

Rozpočet pro jeden rok by pak neměl přesáhnout částku 150 000Kč a s obdobnou částkou lze pak počítat i v dalších letech.

6. Jakým způsobem by firma dokázala motivovat zaměstnance, aby se účastnili školení?

Účast na produktovém školení by měla být v zájmu každého prodavače. Zvýšení jeho odbornosti a přehledu se následně projeví v růstu jeho platu. To, kdo má o trhu ND přehled, se dozvídáme od zákazníků, kteří chtějí konzultovat pouze s daným zaměstnancem, tak firma pozná, kdo se v této oblasti opravdu vyzná. Produktové školení probíhá jednou za 3-5 let.

7. Jste si vědom, nějakého závažného nedostatku týkající ho se vzdělání, který by bránil Vašim zaměstnancům vykonávat práci lépe?

Ano, tento problém se týká zejména dříve narozených zaměstnanců, kteří si s počítačem moc nerozumí.

8. Trh náhradních dílů není přece, takové odvětví, které by zažívalo velké změny?

Bohužel toto tvrzení už v současné době neplatí. S příchodem další konkurence a to zejména v podobě internetových obchodů, které ničí maloobchodní ceny, se změnil celkový přístup zákazníků k požadovaným cenám. Požadují od nás zboží za „internetové“ ceny, kterým ale nejsme schopni konkurovat, oblasti, kde nějaké konkurence schopni jsem je poradenství, které tyto internetové obchody nenabízí. To sice provozujeme běžně, ale prostor pro to, jak to dělat lépe je zde pořád. Dále díky, velkým skladovým zásobám a dobré koordinaci logistiky jsme schopni daný díl dodat zákazníkovi téměř okamžitě, v tom spatřuji další výhodu oproti internetovým obchodům.

5 Návrhy a doporučení

Prostřednictvím dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci společnosti bylo zjišťováno, zda by vůbec o vzdělávání měli zájem, ve kterých oblastech a jak často by se vzdělávat chtěli. Na základě těchto získaných poznatků od všech zaměstnanců společnosti byl sestaven rozpočet na vzdělávání, který obsahuje jednotlivé vzdělávací kurzy, jejich ceny, počty zaměstnanců, kteří by se těchto kurzů chtěli účastnit a také počet vzdělávacích cyklů pro jednotlivé kurzy v jednom roce – viz příloha 5

Na základě těchto zjištěných informací navrhuje autor zavést pro zaměstnance společnosti následující kurzy.

Kurz obsluhy PC

Vzhledem k nízké úrovni znalostí ovládání osobního počítače spatřuji důležitost tohoto kurzu především ve zrychlení běžných pracovních postupů ve firmě. Zájem patnácti zaměstnanců o tento kurz svědčí o jisté nízké počítačové gramotnosti, která je ve společnosti přítomna. Při ceně 2400,-Kč za jednoho zaměstnance by celková cena činila 36 000,-Kč, avšak jednalo by se o poměrně intenzivní jedenadvacetihodinový kurz zajištěný firmou AutoCont, který by byl rozdělený do šesti dnů. Předpokládám, že jeho absolvování pouze jednou by bylo dostatečné, protože zaměstnanci používají počítač denně a tak by získané znalosti mohli neustále využívat při své denní rutinní práci a tím by bylo zamezeno zapomínání takto nabitých znalostí.

Kurz obsluhy skladového programu

Nedostatečné znalosti tohoto programu, budou nejspíše souviset i se špatnou úrovní počítačové gramotnosti jako takové, proto doporučuji, aby **oba kurzy byly vykonávány současně**, popřípadě kurz obsluhy PC s mírným předstihem. Nevím, zda lze v souvislosti s absolvováním kurzu obsluhy PC a skladového programu hovořit přímo o synergickém efektu, avšak jistě by dávalo větší smysl, aby tyto kurzy byly konány pospolu. Naopak smysl by postrádalo, aby zaměstnanci, kteří nedisponují elementárními znalostmi ohledně ovládání počítače, byli nejdříve školeni pro jistě uživatelsky méně přívětivý a náročný skladový program, když sami mají problém se základními funkcemi systému Windows. Výuka tohoto programu by mohla být zajištěna firmou, ve které má obchodní společnost RALL, s.r.o. obchodní podíl a tedy tvorba ceny i časová flexibilita podléhá jistě větší benevolenci ze strany

poskytovatele této služby a je kalkulována na 30 000,-Kč za 6 vzdělávacích cyklů, pro předpokládanou skupinu dvanácti zaměstnanců. Délka samotného vzdělávacího cyklu není přesně stanovena a bude záviset na rychlosti příjmu informací skupinou, která toto školení bude absolvovat.

Umění vyjednávat

Pro obchodní firmu je mít v týmu zaměstnance s touto schopností jistě klíčová věc. Toto školení se týká zejména prodejních poradců a jednatelů, kteří by např. prostřednictvím obchodního jednání byli schopni potenciálně dokázat snížit cenu zboží u dodavatelů. Toto školení považuji za určitou formu nadstavby běžného komunikačního kurzu. Bylo by tedy rozumnější školení techniky umění vyjednávat zařadit až za běžný komunikační kurz. Kalkulovaná cena, jež pro tento kurz činí na osobu 2 360,-Kč od společnosti DTO CZ, s.r.o. by při skupině devíti zaměstnanců a dvou vzdělávacích cyklech během roku činila celkových 42 480,- Kč.

Prodejní dovednosti

Opět se jedná o zásadní vlastnost zaměstnanců obchodní firmy, zejména na pozicích jako jsou prodejní poradce a jednatel. Jestli absolvování kurzu umění vyjednávat dokáže snížit cenu zboží u dodavatelů, pak by kurz prodejních dovedností měl mít efekt růstu budoucích tržeb za prodané zboží, avšak je otázkou zda toto tvrzení v praxi platí v plném rozsahu a u všech zaměstnanců, kteří tímto kurzem projdou. ***Zda se prostě člověk dobrým obchodníkem musí narodit, či zda lze tyto dovednosti zpětně získat účastí na různých seminářích a kurzech a pokud ano, tak ale jistě pouze jenom z části.*** Pro skupinu dvanácti zaměstnanců by tento kurz v podání společnosti České vzdělávací centrum, s.r.o. vyšel na 35 695,- Kč. Při dvou vzdělávacích cyklech během roku by konečná cena činila 71 390,- Kč.

Komunikační schopnosti

Obecně je schopnost dobré komunikace ta nejpodstatnější schopnost člověka jako takového, pokud se nejsme schopni dobře vyjádřit a popsat svůj problém, můžeme zůstat nepochopení. Ve firemní analogii je společnost, která zaměstnává pracovníky s dobrými komunikačními schopnostmi brána z vnějšího pohledu trhu jistě jako více zkušená a profesionální. Cena tohoto školení pro jednu osobu je 2 360,- Kč od společnosti DTO CZ, s.r.o., při skupině jedenadvaceti osob a dvou vzdělávacích cyklech během roku činila 99 120,- Kč.

Produktové školení

Jedná se o zdarma poskytovanou službu dodavateli, kteří v tom jistě shledávají možné zvýšení odbytu jejich výrobků. Zaměstnanci jsou proškoleni odborníkem na danou problematiku náhradních dílů a jsou pak tyto odborné informace použít při samotném prodeji. Z dotazníkového šetření vyšel najevo zájem o častější konání tohoto, konkrétně mezi dvěma až třemi školeními do roka.

Kurz anglického jazyka

I když firma má hlavní odbyt na trhu České republiky a Polska, je nízká úroveň znalosti anglického jazyka zejména pro jednatele společnosti např. při jednání se zahraničními obchodními partnery limitující a znesnadňuje tak potencionální uzavření obchodu. Pro prodejní poradce, vedoucí prodejen a prodavače je pak zásadní při vyhledávání potřebných informací v anglicky psaných katalozích. Pro skupinu jedenácti zaměstnanců, kteří by byli vzhledem k vyšší efektivnosti výuky cizího jazyka v menší skupině rozdělení na dvě skupinky, by při ceně hodiny 300,- Kč od společnosti 1stenglish, s.r.o. činila celková částka 31 200,- Kč.

Škola smyku

O toto školení byl mezi řidiči velký zájem a tak bylo přidáno mezi možné kurzy v dotazníkovém šetření. Nakonec se pro tento kurz vyjádřilo celkem čtrnáct zaměstnanců, což je více než celkový počet řidičů. Ve společnosti se každý rok stane několik autonehod a bylo by jistě dobré zvážit, zda by absolvování tohoto kurzu zaměstnanci počty nehod nesnížilo. Při ceně 3 900,- Kč by celková cena pro čtrnáct zaměstnanců činila při dvou školeních za rok 109 200,-. Tuto službu poskytuje firma LIBROS

Vzhledem ke stanovenému rozpočtu na vzdělávání, který by byla firma ochotna vyčlenit ve výši **150 000,- Kč** a celkové částce návrhu rozpočtu ve výši **419 390,-Kč** (*viz příloha 5*) autor této práce nemá kompetenci posoudit, které vzdělávací aktivity by měly, či neměly být vykonány může však pouze konstatovat, na základě informací vzešlých z dotazníkového šetření, že zájem pracovníků této společnosti o vzdělávání existuje a byla by tedy škoda, nevyužít této jejich vnitřní motivace k jejich dodatečnému rozvoji.

Pro úplnost a celistvost získaných informací, byl proveden rozhovor s manažerem, na jehož základě byly získány informace, které vedly k sestavení rozpočtu – *viz příloha 4*.

Manažer vyjádřil potřebu vzdělávat zaměstnance v těchto oblastech: komunikace, angličtina a řízení lidí. Jelikož návrhy na komunikační a jazykový kurz už byly popsány výše, navrhuji na základě rozhovoru zavést kurz řízení lidských zdrojů.

Kurz řízení lidských zdrojů

Tímto kurzem by měli projít všichni vedoucí prodejem a jednatele společnosti. Jedná se celkem o sedm osob. Na trhu je spousta variant těchto kurzů s různým cenovým rozpětím od tisíců až po deseti tisíce korun, dá se předpokládat, že od této ceny bude závislá i kvalita a množství informací na nich získaných. Vzhledem k tomu, že ve společnosti žádné vzdělávání neprobíhá, doporučuji začít s kurzem základním, na kterém pak bude možné dále stavět. Cena kurzu je 3 840,- za osobu. Při skupině sedmi osob a dvou těchto školení do roka by cena činila 53 760,- Kč. Ovšem zde bych navrhoval, po absolvování tohoto kurzu, investovat větší finanční částku za kurzy kvalitnější, kterými by měli především projít jednatele společnosti.

Na základě výše zmíněného rozhovoru byla kalkulace vzdělávacích aktivit, které by manažer požadoval (komunikace, angličtina, řízení lidských zdrojů) vyčíslena na **284 640,- Kč**. Opět je to částka, která překračuje stanovený rozpočet **150 000,-Kč**. Tyto informace byly předloženy vedení společnosti a to pochopilo, že v případě reálného zájmu o tyto kurzy by měli začít vést jednání o ceně spojené s výběrovým řízením, které by mohlo vést ke zlevnění této služby, podle jejich odhadu i o 20%

Osobně doporučuji školení: komunikační schopnosti, kurz obsluhy PC a skladového programu. Tyto kurzy by vyšli na 165 120,- Kč včetně DPH, což se alespoň blíží finanční částce vyčleněné firmou. Tyto kurzy považuji za důležité pro zaměstnance obchodní firmy.

Hodnocení efektivnosti investic

Ke zhodnocení, zda investice byla efektivní, je vhodné zhodnotit tuto investici např. metodou doby návratnosti nebo čistou současnou hodnotu.

6 Závěr

Analýzou současného stavu společnosti a získaných informací prostřednictvím vlastního pozorování byla zjištěna absence jakéhokoliv systematického vzdělávání pracovníků. Na základě tohoto zjištění bylo potřeba získat informace od zaměstnanců, ve kterých oblastech by preferovali vzdělávání a rozvoj a na druhé straně i názor manažera na stanovení rozpočtu, který by tomuto vzdělávání měl sloužit.

Informace od zaměstnanců byly získávány prostřednictvím dotazníkového šetření, kde měli možnost vyjádřit se, jak často, ve kterých oblastech a s využitím kterých metod by se chtěli vzdělávat.

Názor manažera na to, které vzdělávací kurzy a školení by měli absolvovat jednotliví zaměstnanci na daných pozicích, byl získán prostřednictvím rozhovoru.

Cílem práce bylo popsat současný systém vzdělávání a navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení tohoto systému. Vzhledem k neexistenci takového systému byly sestaveny rozpočty pro zavedení nového systému, které by odpovídaly požadavkům manažera a zaměstnanců. Cíle vytyčené v úvodu práce tím byly splněny.

Došel jsem k závěru, že systematické vzdělávání pracovníků je pro společnost důležité z hlediska cílů stanovených společností. Např. udržení si postavení na regionálním trhu do 3. pozice by mohla neexistence vzdělávacího systému ohrozit.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, *Personální management*. 1.vyd. Přel. J. Berka, J. Koubek. Praha: Grada, a. s., 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164s. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BEARDWELL, Ian and Len HOLDEN. *Human Resource Management*. 2nd. London: Personal Professional Limited, 1997. 797s. ISBN 0-273-62230-7
5. BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. GRAHAM, T. Harold and Roger BENNETT. *Human Resources Management*. 7th. London: Longam Group UK, 1992. 420. ISSN 0265-8828
8. HRONÍK, František., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 340 s. ISBN 80-85943-51-4.
11. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje

1.Peoplecomm. HAJZLER, Tomáš. *Lidské zdroje v roce 2020* [online]. 31.1.2010 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/lidske-zdroje-v-roce-2020>

Seznam zkratk

DN	doba návratnosti
HR	lidské zdroje (Human resources)
ND	náhradní díly
NPV	čistá současná hodnota (Net Present Value)
ROI	návratnost investic (Return of Investment)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013


Ivo Polášek

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura společnosti

Příloha 2 Klíčové předpoklady pro výkon pracovních funkcí

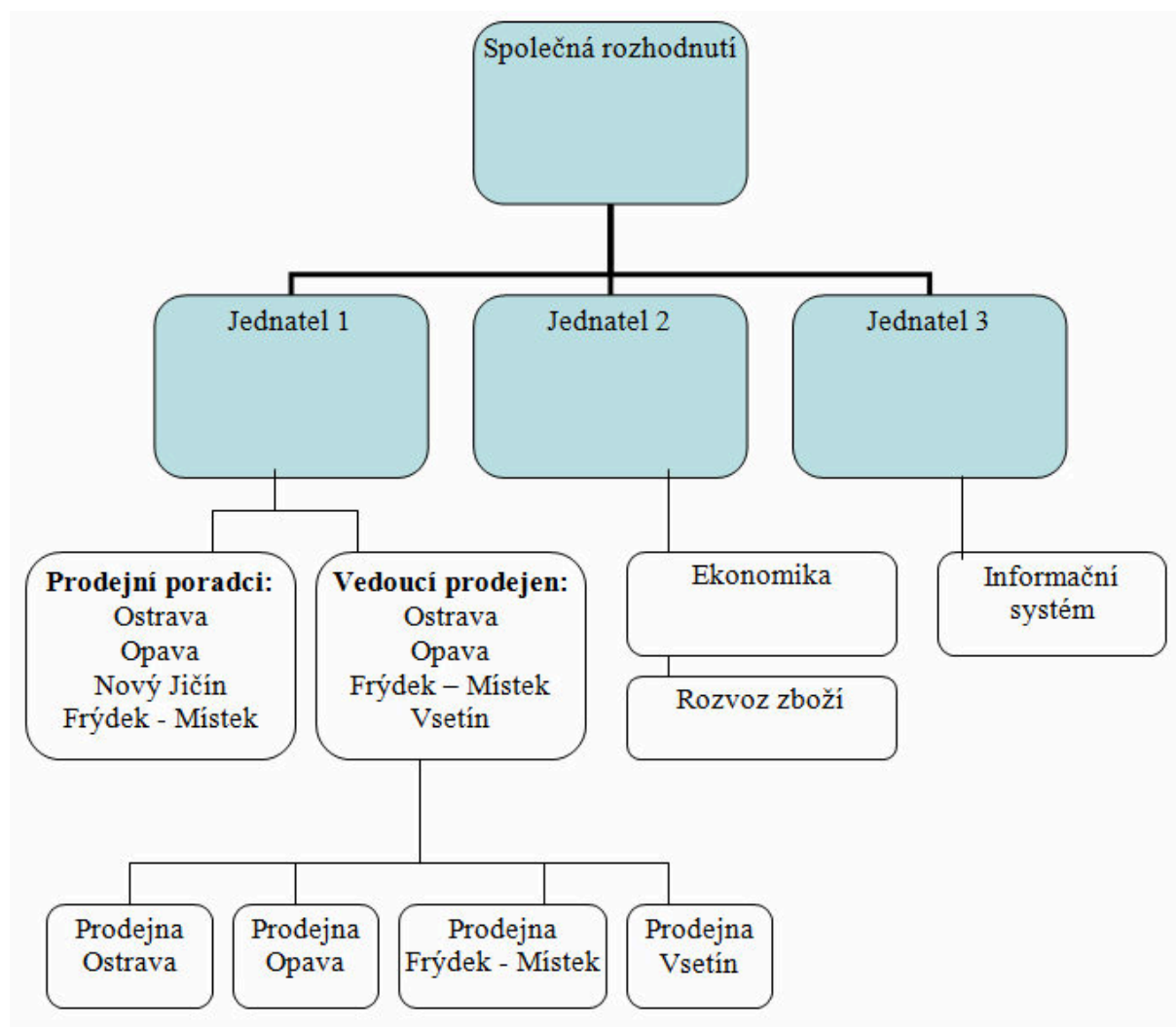
Příloha 3 Dotazník

Příloha 4 Návrh rozpočtu na vzdělávání, který vzešel z rozhovoru s manažerem

Příloha 5 Návrh rozpočtu na vzdělání, který vzešel z dotazníkového šetření

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura společnosti



Příloha 2 Klíčové předpoklady pro výkon pracovních funkcí

Název pracovní pozice	Klíčové předpoklady pro její výkon
Jednatel 1	Cizí jazyk(neslovanský), motivace, znalost skladového programu(pokročilá), Zbožiznalství, umění vyjednávání, elektronická pošta
Jednatel 2	Logistika, znalosti firemních financí, pokročilé ekonomické znalosti, znalost skladového programu(pokročilá), Zbožiznalství, základy personalistiky, základy obchodního a pracovního práva, základy ekonomiky firmy, elektronická pošta, zvládání konfliktů
Jednatel 3	Znalost IT systému a skladového programu(pokročilá), Zbožiznalství, umění vyjednávat, elektronická pošta
Vedoucí prodejny	Komunikační a motivační schopnosti, znalost skladového programu(pokročilá), elektronická pošta, Zbožiznalství, zvládat konflikty
Prodejní poradci	Komunikační schopnosti, znalost skladového programu(pokročilá), elektronická pošta, Zbožiznalství, umění vyjednávat, prodejní dovednosti
Řidič-skladník	Zbožiznalství, profesní způsobilost provozu na pozemních komunikacích, znalost skladového programu(základní)
Skladová účetní	Znalost skladového programu(základní), elektronická pošta, základy ekonomiky firmy
Prodavači	Komunikační schopnosti, znalost skladového programu(základní), elektronická pošta, Zbožiznalství, prodejní dovednosti

	Jednatel 1	Jednatel 2	Jednatel 3	Vedoucí prodejny	Prodejní poradci	Řidič-skladník	Skladová účetní	Prodavači
Cizí jazyk	X		X					
Motivace	X			X				
Znalost skladového programu (základní)						X		X
Znalost skladového programu (pokročilá)	X	X	X	X	X			
zbožiznalství	X	X	X	X	X	X		X
Umění vyjednávat	X		X		X			
Elektronická pošta	X	X	X	X	X		X	X
Znalost IT systému			X					
Logistika		X						
Znalost firemních financí		X						
Pokročilé ekonomické znalosti		X						
Základy personalistiky		X						
Základy obchodního a pracovního práva		X						
Základy ekonomiky firmy		X						
Komunikační schopnosti	X			X	X			X
Zvládání konfliktů		X		X				
Prodejní dovednosti	X				X			X
Profesní způsobilost provozu	X	X	X	X	X	X		

Příloha 3 Dotazník

Vážený respondente,

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníků týkajícího se zjištění Vašich potřeb ohledně vzdělávání ve společnosti RALL, s.r.o.. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity jako podklad pro návrhy na zlepšení systému vzdělávání. O výsledcích tohoto dotazníkového šetření se můžete informovat u jednatele společnosti. Děkuji za Váš čas, Ivo Polášek, student VŠB-TUO.

Není-li uvedeno jinak označte jednu odpověď.

1. Kdy naposledy jste vedl rozhovor se svým nadřízeným o své kariéře?

- a) cca před měsícem
- b) cca před rokem
- c) nepamatuji se
- d) nemám nadřízeného

2. Dokážete ohodnotit Vaši počítačovou gramotnost? (Vaše znalosti a dovednosti ovládání počítače)

- a) velmi nízká
- b) spíše nízká
- c) průměrná
- d) spíše vysoká
- e) velmi vysoká

3. Měl byste zájem se účastnit vzdělávacích kurzů, či školení?

pokud odpovíte rozhodně ne, či spíše ne, přeskočte prosím až na otázku č. 10

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

4. V jaké oblasti byste preferoval Vaše vzdělávání a rozvoj?(zatrhněte i více možností)

- a) kurz obsluhy PC
- b) kurz obsluhy skladového programu
- c) umění vyjednávat
- d) prodejní dovednosti
- e) komunikační schopnosti
- f) produktové školení
- g) škola smyku
- h) kurz angličtiny

5. Jak často byste byl ochoten se vzdělávat v oblastech, které jste uvedl v otázce č.4
Vyznačte do příslušného políčka libovolným znakem

název kurzu	1x týdně	1-2 x měsíčně	1x za 3 měsíce	1x za 6 měsíců
kurz obsluhy PC				
kurz obsluhy skladového programu				
umění vyjednávat				
prodejní dovednosti				
komunikační schopnosti				
produktové školení				
škola smyku				
kurz angličtiny				

6. Vyhovovalo by Vám vzdělávání v pracovní době?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) rozhodně ne
- d) spíše ne

7. Vyhovovalo by Vám vzdělávání mimo pracovní dobu?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) rozhodně ne
- d) spíše ne

8. Které produktové školení by pro Vás bylo nejvíce přínosné?

- a) exkurse do výroby
- b) školení v práci
- c) nevím nedokážu posoudit

9. Které vzdělávací metody byste preferovali?

(E-learning - jedná se o vzdělávání pomocí počítačů, Instruktaž při výkonu práce – jedná o napodobování zkušenějšího zaměstnance, Coaching – je metoda zaměřená na rozvoj, při kterém je zaměstnanec pod dohledem školitele-kouče a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů)

- a) Přednáška
- b) Samostudium
- c) E-learning
- d) Instruktaž při výkonu práce
- e) Coaching
- f) Pracovní porady

10. Mám se co naučit od svého nadřízeného?

- a) ano, má rozsáhlé znalosti
- b) ano, v něčem bych se mohl přiučit
- c) nemám se od něj co přiučit, mé znalosti jsou rozsáhlejší
- d) nemám nadřízeného

11. Jak dlouho jste zaměstnancem ve společnosti RALL, s.r.o. ?(myšleno počtem let)

- a) méně než 5
- b) 5-10
- c) 11-15
- d) 16-20
- e) více než 20

12. Uved'te prosím Vaše pohlaví

- a) muž
- b) žena

13. Uved'te prosím Váš věk

- a) do 30
- b) 30-40
- c) 41-50
- d) nad 50

Příloha 4 Návrh rozpočtu na vzdělávání, který vzešel z rozhovoru s manažerem

	Název kurzu			
Název prac. pozice	Komunikace	Angličtina	Řízení lidských zdrojů	Produktové školení ND
Prodavači	19	19	0	19
Prodejní poradci	6	6	0	6
Vedoucí prodejen	4	4	4	4
Řidič-skladník	7	0	0	0
Jednatel	3	2	3	3
Počet lidí celkem:	39	31	7	32
Cena kurzu v Kč pro 1 osobu:	2 360	300 (1h)	3 840	zdarma
Počet cyklů v roce	2	52	2	1 za 3-5 let
Počet skupiny	2	3	1	1
Cena za daný kurz celkem v Kč:	184 080	46 800	53 760	zdarma
Cena celkem v Kč	284 640			

Příloha 5 Návrh rozpočtu na vzdělání, který vzešel z dotazníkového šetření

	PC kurz	Sklad. prog.	Umění vyjednávat	Prodejní dovednosti	Komunikační schopnosti	Produktové školení	Ang.	Škola smyku
Počet lidí	15	12	9	12	21	18	11	14
Cena kurzu v Kč:	2400	5000	2 360	35 695 Cena za celou skupinu	2 360	zdarma	300 (1h)	3 900
Počet cyklu v roce	1	6	2	2	2	2-3	52	2
Počet skupin	1	1	1	1	1	1	2	1
Cena v Kč:	36 000	30 000	42 480	71 390	99 120	zdarma	31 200	109 200
Cena celkem v Kč	419 390							